



# CITTA' di DOMODOSSOLA

Provincia del Verbano Cusio Ossola

---

## **SISTEMA DI MISURAZIONE E DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI, DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE E DEL PERSONALE DI COMPARTO**

*(ai sensi del D. Lgs. 150/09 e delle Delibere CIVIT n. 88, n. 89, n. 104, n. 112 e n. 114 del 2010,  
d.lgs n. 74/2017)*

### ***Approvato con deliberazioni di Giunta Comunale:***

- n. 71 del 17/05/2018;
- n. 25 del 28/02/2019 (confermativa della n. 71/2018);
- n. 80 del 19 agosto 2020 (aggiornamento ai sensi dell'art. 7 del d.lgs. N. 150/2009 e s.m.i.).

### ***Validazione tecnica da parte del N.C.V.P.:***

- verbale n. 8 del 19 dicembre 2017
- verbale n. 9 del 27/28 luglio 2020



- INDICE

## *PARTE PRIMA*

### **TITOLO I – IL MODELLO DI MISURAZIONE E DI VALUTAZIONE**

- Art. 1 – Quadro normativo di riferimento
- Art. 2 - Principi fondamentali
- Art. 3 - Finalità e valori di riferimento
- Art. 4 – Principi e criteri operativi del Sistema

### **TITOLO II – IL PROCESSO, LE FASI DI NEGOZIAZIONE E DI DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE**

- Art. 5 – Gli ambiti della performance individuale ed organizzativa
- Art. 6 – Le aree strategiche di misurazione e di valutazione (Albero della Performance)
- Art. 7 – La negoziazione e la definizione degli Obiettivi di Performance
- Art. 8 – Articolazione degli obiettivi strategici di performance
- Art. 9 - Gli indicatori di performance ed il Piano generale degli Indicatori
- Art. 10 - L'area della qualità della prestazione (comportamenti/competenze manageriali)
- Art. 11 – Le dimensioni della Performance organizzativa
- Art. 12 – Il Piano della Performance

### **TITOLO III – IL PROCESSO DI VALIDAZIONE, DI ASSEGNAZIONE E DI CONTROLLO DEGLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE**

- Art. 13 - Validazione degli Obiettivi di Performance
- Art. 14 - Assegnazione degli Obiettivi di Performance
- Art. 15 - Revisione degli Obiettivi in corso di esercizio
- Art. 16 - Cessazione dal servizio durante l'esercizio
- Art. 17 - Monitoraggio, controllo degli obiettivi assegnati ed analisi degli scostamenti

### **TITOLO IV – LA METODOLOGIA PER LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE E DELLA QUALITÀ DELLE PRESTAZIONI**

- Art. 18 – Report finale e rendicontazione obiettivi di Performance
- Art. 19 – Gli strumenti a supporto della valutazione
- Art. 20 - La metodologia di valutazione
- Art. 21 - La relazione sulla performance annuale



# CITTA' di DOMODOSSOLA

Provincia del Verbano Cusio Ossola

---

## **TITOLO V – LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE A LIVELLO**

Art. 22 - Metodologia, ponderazione delle Performance e collegamento con gli alti Istituti di gestione del personale di comparto

## **TITOLO VI – IL SISTEMA PREMIANTE: DIRIGENZA E P.O.**

Art. 23 - Principi, criteri e soggetti per la definizione del sistema e l'utilizzo delle risorse

Art. 24 - La retribuzione di risultato secondo i livelli di performance

Art. 25 - Il bonus annuale delle eccellenze

Art. 26 - Il premio annuale per l'innovazione

Art. 27 - Il premio di efficienza

## **TITOLO VII – LE PROCEDURE DI GARANZIA E DI CONCILIAZIONE**

Art. 28 - Principi ispiratori

Art. 29 - Fasi e tempi di verifica della correttezza valutativa

Art. 30 - Ricorso alla procedura di conciliazione

Art. 31 - Le risultanze finali delle procedure di garanzia e di conciliazione

## **TITOLO VIII - MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA, DI BILANCIO, CON I SISTEMI DI CONTROLLO INTERNI E DI INFORMAZIONE CON LE ORGANIZZAZIONI SINDACALI**

Art. 32 - Raccordo ed integrazione del Sistema

Art. 33 - Modalità di realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo

## **TITOLO IX - NUCLEO DI CONTROLLO INTERNO E DI VALUTAZIONE PERFORMANCE**

Art. 34 - Funzioni, modalità di provvista, requisiti, durata incarico.

## **TITOLO X – PUBBLICITA', TRASPARENZA E REVISIONE DEL SISTEMA**

Art. 35 – Accessibilità per ogni fase del ciclo di gestione, misurazione e valutazione performance

Art. 36 – Contenuto della Sezione web “Operazione Trasparenza”

Art. 37 – Revisione e aggiornamento del Sistema

Art. 38 - Entrata in vigore



# CITTA' di DOMODOSSOLA

Provincia del Verbano Cusio Ossola

---

## ***ALLEGATI AL SISTEMA DI MISURAZIONE E DI VALUTAZIONE PERFORMANCE***

- Allegato A) Scheda di definizione obiettivo di performance Dirigenti o P.O.
- Allegato B) scheda finale di valutazione Dirigenti e P.O.
- Allegato C) metodo di calcolo della performance e la retribuzione di risultato Dirigenti e P.O.
- Allegato D) Scheda di valutazione – Personale a livello A, B, C, D.



## TITOLO I – IL MODELLO DI MISURAZIONE E DI VALUTAZIONE

### *Art. 1 – Quadro normativo di riferimento*

Il presente Sistema,

a) attua i principi ed i criteri previsti:

- nella Legge 4 marzo 2009, n. 15 :*"Delega al Governo finalizzata all'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e alla efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni nonché disposizioni integrative delle funzioni attribuite al Consiglio nazionale dell'economia e del lavoro e alla Corte dei conti"*;

- nel decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 : *"Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni"*;

- nelle Delibere CIVIT n. 88, n. 89, n. 104, n. 112 e n. 114 del 2010;

-*negli indirizzi del Dipartimento della Funzione pubblica ai sensi dell'art. 19 del d.l. 24.6.2014, n. 90, convertito in legge 24.8.2014, n. 114;*

-*nel decreto legislativo 25 maggio 2017. N. 74.*

b) adotta le linee metodologiche fondamentali previste nel Sistema per la misurazione e valutazione della Performance strettamente collegata "Mission Istituzionale", al Mandato politico- amministrativo, alla complessità dimensionale ed organizzativa dell' Ente ;

c) accoglie la proposta avanzata dall' Organismo deputato alla misurazione e valutazione Performance;

d) tiene conto delle analisi e delle valutazioni conclusive, sulla citata proposta, formulate dal Comitato dei Dirigenti ;

e) è applicabile:

- al personale con qualifica dirigenziale,

- al personale incaricato di posizione organizzativa (P.O.)

- al personale incaricato come Alta professionalità (AP) e Alta specializzazione (AS),

- al personale a livello

### *Art. 2 - Principi fondamentali*



# CITTA' di DOMODOSSOLA

Provincia del Verbano Cusio Ossola

---

Il Sistema di misurazione e di valutazione della Performance Organizzativa individuale traduce il modello di “*Governance duale*” e si pone quale “*Mission*” l’orientamento della prestazione del personale dipendente verso il raggiungimento degli obiettivi dell’ Ente, in una logica di direzione per obiettivi ( *M.b.O.*), come metodo di gestione che lega il controllo direzionale alla performance organizzativa e individuale (*Giudizio sui risultati e sulla gestione*)

Il Sistema è centrato, altresì, sull’individuo - inteso come insieme di caratteristiche psicologiche e comportamentali - che viene valutato sia sulla base dei risultati raggiunti a fronte degli obiettivi assegnati, sia dei comportamenti, delle capacità professionali sviluppate (*Giudizio di valore*).

## *Art. 3 – Finalità e valori di riferimento*

L’aggiornamento del Sistema di misurazione e di valutazione performance, organizzativa e individuale, è realizzato ai sensi dell’art. 7 del d.lgs. n. 74/2017, nonché dall’esigenza di dotare l’Ente di un adeguato Sistema di gestione delle risorse umane e finanziarie in attuazione ai principi ed ai criteri di cui al decreto legislativo n. 150/2009 e al d.lgs n. 74/2017.

Il Sistema si pone quale obiettivo principale quello del miglioramento costante dell’organizzazione e dei dipendenti.

Pone l’accento sulla gestione e sulla prestazioni tramite la fissazione di obiettivi strategici e gestionali di carattere innovativo, sfidante in coerenza con le linee ed i documenti programmatici.

La direzione per obiettivi (M.b.O.) dà, infatti, continuità al flusso di programmazione ed è strumentale alla realizzazione degli indirizzi programmati.

I valori cui si ispira il Sistema sono:

- promuovere politiche e conseguimento di Obiettivi collegati ai bisogni ed alle esigenze dei cittadini ed utenti;
- accrescere la cultura dell’orientamento all’ “utente” (esterno ed interno) per promuovere una logica di servizio;
- promuovere la partecipazione dei cittadini e degli altri utenti finali al processo di misurazione e valutazione della Performance Organizzativa tramite rilevazione del grado di soddisfazione per le attività ed i servizi erogati;
- verificare il conseguimento degli obiettivi programmati;
- informare e guidare i processi decisionali;
- gestire in maniera efficace sia le risorse che i processi organizzativi;
- regolamentare, dal punto della trasparenza e della par condicio, un Sistema incentivante per premiare il merito e la professionalità;
- promuovere processi di miglioramento delle prestazioni in termini di qualità;



# CITTA' di DOMODOSSOLA

Provincia del Verbano Cusio Ossola

---

- valorizzare le competenze e le potenzialità del personale, nonché incoraggiando l'arricchimento dell'esperienza lavorativa nella sua dimensione orizzontale (diversificazione dei compiti) e verticale (incremento delle responsabilità);
- condividere l'assegnazione degli Obiettivi dell'Amministrazione con il personale, promuovendo strumenti di interazione e di dialogo;
- promuovere l'emersione di professionalità particolarmente qualificate al fine della loro valorizzazione.

## *Art. 4 - Principi e criteri operativi del Sistema (Ciclo della Performance)*

Il Sistema si inserisce nell'ambito del ciclo di gestione della performance articolato, secondo l'articolo 4, comma 2, del d.lgs n. 150/2009, come modificato dal d.lgs n. 74/2017 nelle seguenti fasi:

- a) negoziazione, definizione, validazione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere e dei risultati conseguiti nell'anno precedente desumibili dalla Relazione sulla performance, del Piano di azioni e interventi, dei valori attesi di risultato (target) e dei rispettivi indicatori;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse finanziarie, umane e strumentali;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) report individuale e generale dei risultati conseguiti;
- 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, agli organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Ai sensi dell'articolo 7, comma 3, del citato decreto, il Sistema individua:

1. le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
2. le procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema di misurazione e di valutazione della performance;
3. le modalità di raccordo e integrazione con le linee programmatiche ed i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Il Sistema è, altresì, progettato come modello non rigido, ma flessibile, tale da poter essere adattato alle molteplici situazioni specifiche, ampliando la possibilità di rappresentazione delle specificità proprie delle singole Direzioni in relazione alle caratteristiche delle diverse tipologie di funzioni esercitate.



# CITTA' di DOMODOSSOLA

Provincia del Verbano Cusio Ossola

---

La definizione del modello è volta a garantire, in ogni momento e in ogni aspetto del processo di misurazione e di valutazione, un alto grado di uniformità, imparzialità di trattamento per tutti i Dirigenti, le Posizioni organizzative, le Alte professionalità, le Alte specializzazioni ove incaricate, il personale a livello.

Si ispira, quindi, ai seguenti *principi*:

- *trasparenza*: delle regole del sistema stesso e dei rapporti tra direzione politica, dirigenti e le altre figure professionali coinvolte;
- *partecipazione, negoziazione e condivisione* degli obiettivi tra Direzione politica, Dirigenza e le altre figure professionali coinvolte;
- *imparzialità* nei criteri di misurazione e di valutazione;
- *globalità*: la valutazione è riferita sia ai risultati raggiunti che ai comportamenti/capacità/competenze;
- *fattibilità*: riferimento al contesto organizzativo nel quale si agisce e conseguente flessibilità per garantire un'efficace raccordo tra criteri metodologici ed esigenze ambientali;
- *ciclicità*: il processo è annuale, con valenza ed effetti pluriennali connessi al mandato della direzione politica.
- *integrazione*: con gli strumenti di programmazione, il piano di budget ed i sistemi di controllo interno.

Criteri operativi di progettazione ed aggiornamento ai sensi dell'art. 7 del d.lgs. n. 150/2009 come modificato con d.lgs. n. 74/2017:

I Titoli *dal numero I al numero IV* disciplinano gli Istituti di carattere generale, con particolare riferimento alle fasi del Ciclo della Performance ed alla metodologia di misurazione e valutazione della Dirigenza e delle P.O.

Il *titolo V* è riservato alla metodologia di misurazione e di valutazione del personale a livello.

I titoli VI-VII-VIII-X disciplinano gli Istituti premianti, di garanzia e di pubblicità e trasparenza riguardante tutto il personale dipendente.

Il Titolo *numero IX* è riservato alla disciplina di provvista e di funzionamento del NCVP



## TITOLO II – IL PROCESSO, LE FASI DI NEGOZIAZIONE E DI DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI DI PERFORMANCE

### Art. 5 – Gli ambiti della Performance organizzativa e individuale

Ai sensi dell'art. 8 del d.lgs. n. 150/2010, del d.lgs n. 74/2017 e della deliberazione Civit n. 89/2010 gli ambiti della performance riguardano:

a. l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni ed esigenze della collettività;	<i>outcome</i>
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 <i>standard</i> qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;	<i>processi</i>
c. la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;	<i>risultati</i>
d. la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;	<i>processi</i>
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;	<i>processi</i>
f. l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;	<i>input</i>
g. la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;	<i>output</i>



# CITTA' di DOMODOSSOLA

Provincia del Verbano Cusio Ossola

h. il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.	<i>processi</i>
--	-----------------

## **Art. 6 – Le aree strategiche di misurazione e di valutazione (Albero della Performance).**

In attuazione del programma di mandato e delle linee programmatiche, del D.U.P. – Sezione strategica, l'albero della Performance e la realizzazione della "Mission Istituzionale" ed della "Mission" Politico-amministrativa sono strategicamente identificate nelle seguenti Aree:

**Area Strategica 1** - *Miglioramento quali-quantitativo dei Servizi e della soddisfazione dei seguenti Stakeholder: cittadini, utenti, soggetti interessati (ambito: lett. a, c, e, g)*

**Area Strategica 2** - *Attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi (ambito: lett. b, f )*

**Area Strategica 3** - *Miglioramento della sostenibilità ambientale e sociale (ambito: lett. a, c)*

**Area Strategica 4** - *Miglioramento e modernizzazione dell'organizzazione interna (ambito: lett. b, d, f ).*

La ponderazione del sistema è espressa in termini percentuali su **base totale 100**.

**Per la dirigenza e le P.O.** le aree strategiche sopra riportate, di rilevanza e misurazione oggettiva, è attribuito un peso percentuale **pari a 70, di cui 40** è riservato agli Obiettivi generali/collettivi che misurano la "Performance Organizzativa".

**Per il personale di comparto** la disciplina e il peso tra le componenti della misurazione e valutazione della Performance Organizzativa e individuale è disciplinato dal Titolo V, a cui si rinvia.



# CITTA' di DOMODOSSOLA

Provincia del Verbano Cusio Ossola

---

## Art. 7 – La negoziazione e la definizione degli Obiettivi di performance

La negoziazione, la definizione e l'assegnazione degli obiettivi di *Performance organizzativa e individuale* avvengono:

- tra la Direzione politica, per il tramite del Segretario generale, e ciascun Dirigente;
- tra il Dirigente e ciascuna P.O.

con l'eventuale supporto tecnico del Nucleo di controllo e valutazione.

La **fase di negoziazione, definizione e di assegnazione** degli Obiettivi strategici avviene secondo il metodo c.d. “**cascading**” che prevede il coinvolgimento, a cascata, di tutto il personale, a partire dai Dirigenti apicali di strutture complesse.

La **fase di validazione** degli *Obiettivi strategici di Performance* dei dirigenti è di competenza del NCVP. che “certifica” sia la coerenza, rispetto agli indirizzi o alle linee programmatiche, sia la reale misurabilità tramite indicatori specifici, il target atteso.

La negoziazione, la definizione, l'assegnazione e la validazione tecnica degli obiettivi di *Performance individuale* delle P.O., AP, AS, avvengono tra ciascun Dirigente e l'incaricato di P.O., A.P., A.S., con l'eventuale supporto tecnico del Nucleo di controllo e valutazione.

**Gli obiettivi**, definiti secondo i principi ed i criteri del Sistema, devono rispondere ai seguenti, **inderogabili requisiti** :

- *coerenti e strumentali* con le strategie e gli obiettivi programmatici dell'Ente,
- *misurabili* tramite indicatori di quantità, di qualità dei servizi, di efficienza, di efficacia;
- *collegati ed integrati* ai sistemi di budget e di reporting esistenti;
- *significativi e rilevanti* in termini di risorse impegnate, o di numero di soggetti o di strutture coinvolte, o di ricadute sui processi operativi interni, o di impatto economico finanziario, o altro da specificare;
- *nuovi*, rispetto a quelli già assegnati negli esercizi precedenti, *salva la definizione di Obiettivi strategici a valenza bi-triennale*.
- *innovativi*, non ripetitivi di compiti Istituzionali o di Gestione connessi alla posizione assegnata;



# CITTA' di DOMODOSSOLA

Provincia del Verbano Cusio Ossola

---

- *sfidanti*, realistici ma non facilmente raggiungibili.

I Dirigenti e le P.O. entro il *mese di gennaio* dell' esercizio a quello di riferimento, negoziano con la Direzione politica – *nell'ambito delle Aree strategiche sopra definite* - n. 1 Obiettivo strategico di Performance Organizzativa (**Obiettivo strategico generale o collettivo**) e n. 2 **Obiettivi strategici individuali**, definiscono le azioni/interventi/fasi per il loro raggiungimento, fissano un indicatore di misurazione, reale ed attendibile, gli eventuali e potenziali scostamenti, le criticità per la realizzazione, compilando la relativa scheda riassuntiva (*Allegato A*)

Gli obiettivi strategici devono essere negoziati e validati per l'esercizio in corso e **non devono essere state ancora realizzate le relative azioni/interventi necessarie per il loro conseguimento**.

Le *attività di gestione "ordinaria ed istituzionali"*, come tali, non possono essere considerate Obiettivi di Performance ai fini del Sistema di misurazione e di Valutazione.

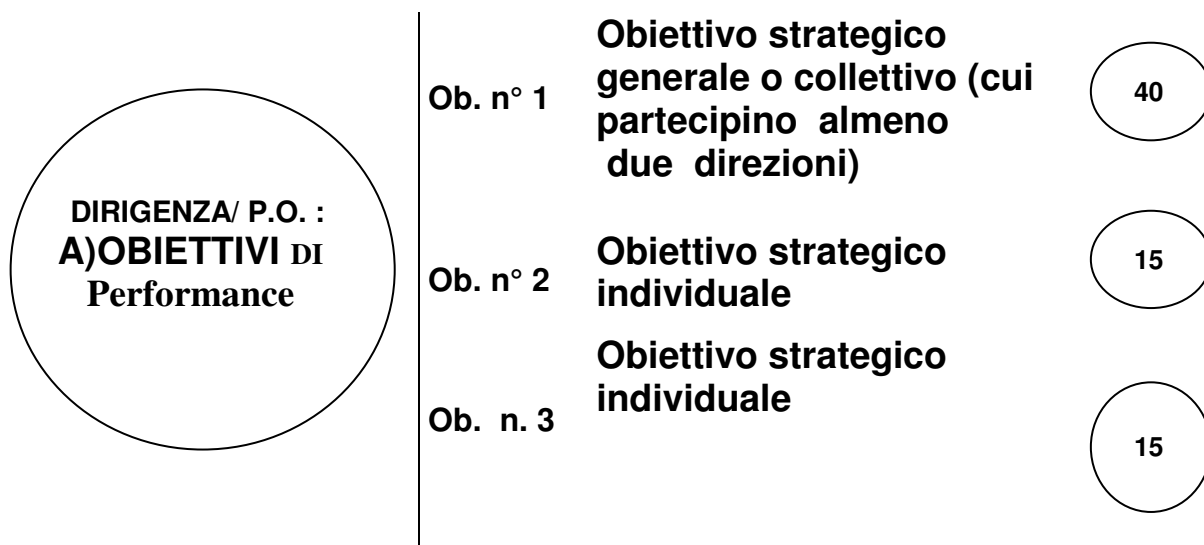
Per l' *Obiettivo strategico generale/collettivo* devono essere **coinvolte, con la logica "cascading", tutte le Direzioni ovvero un minimo di due, con la prefissione della percentuale di apporto di ciascuna Direzione. Le schede descrittive delle singole parti saranno messe a conoscenza di tutte le Direzioni che partecipano al raggiungimento dell'obiettivo. Ciascuna Direzione verrà valutata per la parte di obiettivo alla stessa assegnata.**

Il Segretario generale, acquisito il parere favorevole della Direzione politica, sottopone al NCVP le relative schede "Obiettivi di Performance" per la **validazione tecnica entro e non oltre la fine del mese di febbraio** dell'esercizio.



# CITTA' di DOMODOSSOLA

Provincia del Verbano Cusio Ossola



Ai sensi dell'art. 5, comma 1-ter del d.lgs n. 150/2009, come integrato con d.lgs. n. 74/2017, il *differimento del termine di adozione del Bilancio annuale di previsione e del relativo P.E.G.* non preclude la negoziazione, la definizione e l'assegnazione degli Obiettivi di Performance Organizzativa e individuale, fatta salva l'eventuale verifica e l'eventuale rivisitazione in caso di riflessi finanziari, di risorse umane e strumentali che possano incidere sulla concreta realizzazione degli Obiettivi assegnati.

## Art. 8 - Articolazione degli Obiettivi di Performance

L'obiettivo si articola come segue:

- Titolo obiettivo : titolo dell'obiettivo *negoziato* con la Direzione politica, di concerto con il Segretario generale
- *Direzioni* che intervengono; **in caso di obiettivo generale/ collettivo:** elenco delle direzioni che partecipano all'obiettivo e relativo apporto in %;
- *Descrizione obiettivo di Performance:* definizione **sintetica, ma chiara e comprensibile**, dell'obiettivo individuale di performance ovvero della parte di obiettivo collettivo di competenza della Direzione
- *Peso:* “ %”, come individuato nell'art. 7
- Nella definizione **dell'Obiettivo strategico di Performance organizzativa** deve essere prefissato in



# CITTA' di DOMODOSSOLA

Provincia del Verbano Cusio Ossola

---

% l'apporto di ciascuna direzione per la realizzazione del target atteso.

- *Azioni, interventi, fasi* per la realizzazione.
- *Indicatore di risultato*: in termini quantitativi, di qualità del servizio, di efficienza, di efficacia, di tempo;

*L'indicatore di risultato* dovrà altresì specificare un **grading**, con la previsione di quando il risultato è:

- a) totalmente raggiunto (96% dell'obiettivo  $\leq$  risultato  $\geq$  del 100% dell'obiettivo)
- b) parzialmente raggiunto (71% dell'obiettivo  $\leq$  Risultato  $<$  95% );
- c) parzialmente raggiunto (51% dell'obiettivo  $\leq$  Risultato  $<$  70% );
- d) non raggiunto (risultato  $<$  50% dell'obiettivo)

- *Risultato atteso (target)* annuale: definizione sintetica, ma chiara e comprensibile del risultato che la Direzione politica intende conseguire.  
**Il target deve essere, sfidante ambizioso, ma realistico, quantificabile e misurabile.**

- *Proiezione target atteso* per l'anno in corso, con proiezione nel biennio/triennio (eventuale).

## *Art. 9 – Gli indicatori di performance ed il Piano generale degli indicatori*

Ad ogni obiettivo di rilevanza strategica sfidante, innovativo e significativo è associato un indicatore finalizzato alla misurazione del grado di conseguimento dell'obiettivo.

Ciascun indicatore deve essere in possesso dei seguenti requisiti:

- a) *comprensibile*: deve essere chiaramente definito, contestualizzato, comprensibile anche a persone con conoscenze non specialistiche;



# CITTA' di DOMODOSSOLA

Provincia del Verbano Cusio Ossola

---

- b) *rilevante*: deve essere utile e significativo per coloro che lo utilizzano ed attribuibile a delle attività-processi chiave fra quelli svolti dall'organizzazione di settore;
- c) *fattibile e misurabile*: la raccolta di informazioni per la sua misurazione deve comportare il coinvolgimento di elementi facilmente documentabili con i sistemi di auditing interni;
- d) *affidabile*: deve rappresentare in maniera sufficientemente accurata la realtà che si misura.

Gli indicatori di performance devono misurare una o più delle seguenti *dimensioni*:

- a) *l'efficacia qualitativa* (in termini di outcome prodotto, customer satisfaction, output realizzato);
- b) *l'efficacia quantitativa* (in termini di dinamiche-sviluppo delle attività, valore dei risultati conseguiti, soddisfacimento della domanda espressa o effettiva o potenziale
- c) *l'efficienza tecnica* (in termini di rapporto risorse impiegate/risultati raggiunti, livello di saturazione utilizzo risorse, di assorbimento risorse, riferimenti temporali);
- d) *l'efficienza economica* (in termini di costo unitario dell'output, costo di acquisto, costo unitario di impiego del fattore, costo fattoriale unico).

**Al termine di ogni esercizio** la Segreteria generale o Settore/Servizio delegato curerà, tramite il servizio di controllo interno, una **rendicontazione degli Indicatori** di performance più significativi per ciascuna Direzione.

La rendicontazione è finalizzata alla formazione di un "Piano generale indicatori di Performance", distinto per ciascuna Direzione e da aggiornarsi annualmente.

## *Art. 10 - L'area della qualità della prestazione (competenze/capacità/conoscenze)*

La valutazione di quest'area, riferita ai comportamenti, alle conoscenze ed alle competenze, spetta:

- al Sindaco, su proposta del NCVP, per il Segretario Generale e i Dirigenti;
- ai Dirigenti per le P.O. delle Aree/Settori/Servizi di competenza.
- alle P.O., di concerto con il Dirigente preposto, per il personale di comparto.



# CITTA' di DOMODOSSOLA

Provincia del Verbano Cusio Ossola

I principali fattori presi in considerazione sono i seguenti:

- la motivazione;
- lo spirito di gruppo;
- la capacità di adattamento ai cambiamenti;
- il senso di responsabilità;
- la capacità d'innovazione;
- il contributo all'integrazione con altre Strutture Organizzative;
- l'iniziativa;
- le capacità relazionali.
- Le competenze specialistiche.

In particolare, i **macro fattori** di valutazione inseriti nel Sistema sono i seguenti:

- *Competenze, capacità e conoscenze manageriali e organizzative*
- *Competenze Professionali trasversali*
- *Competenze professionali specialistiche*

## **A) Competenze, capacità e conoscenze manageriali e organizzative**

Il macrofattore, cui è assegnato un peso percentuale **pari a 10**, esprime:

<b>1) Autonomia gestionale</b>
Capacità di individuare autonomamente le priorità di azione, di pianificare coerentemente la propria attività, di individuare soluzioni ai problemi ricorrenti ed assumere decisioni di complessità variabile. Propensione a intraprendere azioni per il miglioramento dei risultati e dei processi, senza che ciò sia richiesto o forzato da qualcuno o da particolari situazioni.
<b>2) Gestione del cambiamento</b>
Capacità di gestire i cambiamenti interni al proprio settore in coerenza con le strategie elaborate e promosse dall'Amministrazione
<b>3) Pianificazione e programmazione</b>
Capacità di perseguire con efficienza ed efficacia i risultati assegnati attraverso la programmazione delle attività e l'attento utilizzo delle risorse economiche, temporali e umane

## **B) Competenze Professionali trasversali**

Il macrofattore, cui è assegnato un peso percentuale **pari a 10**, esprime :

<b>1) Budgeting e reporting</b>
Capacità di progettare e sviluppare sistemi per la pianificazione e il controllo strategici, gestionali e operativi di facile utilizzo e comprensione
<b>2) Qualità contributo alla Performance Organizzativa e capacità di valutazione collaboratori</b>



# CITTA' di DOMODOSSOLA

Provincia del Verbano Cusio Ossola

Qualità delle competenze professionali dimostrate per il raggiungimento dell'Obiettivo generale di Performance Organizzativa e capacità di valutazione dei propri collaboratori.

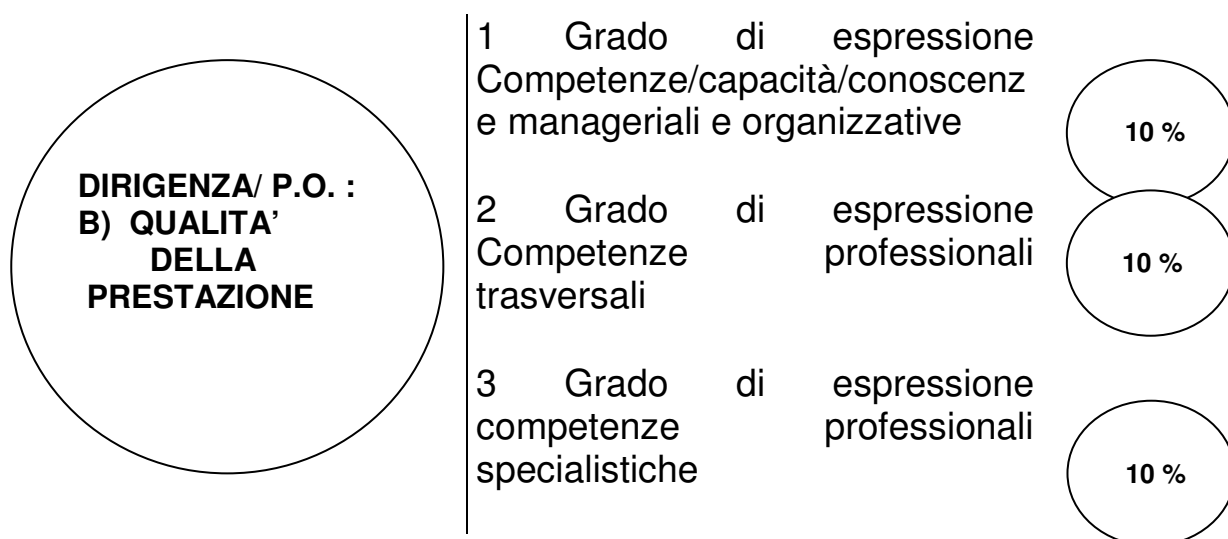
### 3) Valutazione e implementazione delle strategie

Capacità di elaborazione, di valutazione e di implementazione di strategie e di monitoraggio dei risultati raggiunti

### C) Competenze professionali specialistiche

Il macrofattore, cui è assegnato un peso percentuale **pari a 10**, esprime :

la qualità delle competenze, conoscenze e capacità relative ai Settori, ai Servizi assegnati alla *diretta responsabilità* del Dirigente, P.O, AP, AS .



### Art. 11 - Le dimensioni della Performance organizzativa (c.d. generale o collettiva)

La realizzazione delle finalità di cui all'art. 5 del Sistema sono misurate tramite il contributo che ciascun Area, Settore, servizio o struttura dell' Ente apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle medesime e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è istituita.



# CITTA' di DOMODOSSOLA

Provincia del Verbano Cusio Ossola

---

Le dimensioni della performance generale/organizzativa del Comune, desumibili dagli ambiti prefissati nel citato art. 5, riguardano:



Ogni dimensione strategica è propedeutica alla successiva.



# CITTA' di DOMODOSSOLA

Provincia del Verbano Cusio Ossola

Per conseguire il fine ultimo dell'organizzazione Comune, ossia la soddisfazione dei bisogni della collettività, è necessario assicurare sia la quantità e la qualità delle prestazioni e dei servizi erogati, sia l'efficiente impiego delle risorse a disposizione.

Ad ogni dimensione sopra individuata dovrà corrispondere un diverso sistema di misurazione:

<b>Dimensioni-Ambiti Performance</b>	<b>Sistema di misurazione / Indicatori</b>
Soddisfazione bisogni/esigenze collettività	Misurazione outcome
Attuazione Piani e Programmi	Controllo strategico interno
Modernizzazione/miglioramento qualitativo dell'organizzazione	
Efficienza impiego risorse	Controllo di gestione Indicatori finanziari
Qualità – quantità prestazioni e servizi erogati	
Stato di salute dell' Amministrazione	Indicatori su qualità e quantità delle risorse umane

La "Mission" istituzionale e politico-amministrativa del Comune è determinata dallo Statuto, dal Programma di mandato e dalle linee programmatiche, dal D.U.P. – Sezione strategica.

La definizione degli outcome delle attività istituzionali sono strettamente correlati ai stakeholder di riferimento.

Le aree strategiche sono quelle individuate all'art. 6 del Sistema, corredate dai seguenti outcome:

<b>AREA STRATEGICA</b>	<b>OUTCOME</b> (impatto atteso su utenti, cittadini, imprese)
<b>Area Strategica 1</b> - <i>Miglioramento qualitativo dei Servizi</i>	Offrire ai cittadini, agli utenti, alle imprese servizi più rapidi ed efficienti
<b>Area Strategica 2</b> - <i>Attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi</i>	Realizzare Programmi e Piani operativi secondo criteri di efficienza, efficacia ed economicità e con controlli gestionali ed amministrativi concomitanti
<b>Area Strategica 3</b> - <i>Miglioramento della sostenibilità ambientale e sociale della Provincia e del suo territorio di riferimento</i>	Contenere i costi di funzionamento nel rispetto degli equilibri di bilancio



# CITTA' di DOMODOSSOLA

Provincia del Verbano Cusio Ossola

Area Strategica 4 - <i>Miglioramento e modernizzazione dell'organizzazione interna ed esterna.</i>	Razionalizzare il costo delle risorse umane ottimizzando e valorizzando le professionalità interne, anche tramite strumenti premianti il merito e le professionalità.
--	---

Alla determinazione, misurazione e valutazione della **Performance organizzativa** concorrono:

- 1) Gli Obiettivi di Performance generali o collettivi e gli Obiettivi di performance individuale ed il grado di realizzazione del P.E.G. per ciascun Settore;
- 2) Il grado di realizzazione del Piano esecutivo di gestione da parte di ciascuna direzione per la realizzazione degli obiettivi operativi e di gestione ordinaria;
- 3) La performance individuale del personale di comparto;
- 4) I progetti speciali realizzati dal personale di comparto retribuiti con premi incentivanti.

La Performance organizzativa dovrà essere pianificata in base a prospettive e scelte strategiche triennali secondo il seguente modello esemplificativo:

## PIANIFICAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI TIPO STRATEGICO

Periodo triennio \_\_\_\_\_

Area strategica	Obiettivo strategico	Indicatore di Performance	Valore base	Target Anno ____	Target Anno ____	Target Anno ____
N. 1 .....			..... (anno ____)	.....	.....	.....
N. 2 .....			..... (anno ____)	.....	.....	.....
N. 3 .....			..... (anno ____)	.....	.....	.....
N. 4 .....			..... (anno ____)	.....	.....	.....



# CITTA' di DOMODOSSOLA

Provincia del Verbano Cusio Ossola

---

--	--	--	--	--	--	--

## *Art. 12 – Il Piano della Performance*

Il Piano della Performance è costituito:

- dalle linee programmatiche e di mandato
- dagli strumenti di programmazione finanziaria e gestionale (D.U.P. .Sezione strategica- P.E.G.)
- dalla Performance individuale e organizzativa
- dal Piano anticorruzione e trasparenza

I suddetti strumenti, formalmente approvati, costituiscono fonte di pubblicazione sul sito web, nella sezione “*Operazione trasparenza*”.



## TITOLO III

### **Il processo di validazione, di assegnazione e di controllo degli obiettivi di Performance**

#### *Art. 13 – Validazione degli obiettivi di Performance*

Il NCVP provvederà all'esame e alla validazione delle schede di "Proposta Definizione Obiettivi" negoziate dai dirigenti entro e non oltre fine *febbraio* di ciascun esercizio.

Le schede di "proposta definizione Obiettivi" delle P.O. sono validate dal dirigente competente.

Il NCVP in fase di validazione delle schede degli Obiettivi di Performance procederà anche ad una verifica di coerenza tecnica e formale della descrizione di tutte le componenti previste dal Sistema.

La partecipazione dei Dirigenti, delle P.O. al processo di validazione è garantita al fine di consentire al NCVP la possibilità di sviluppare una conoscenza più dettagliata degli obiettivi da misurare e valutare al fine di garantire la coerenza ed il rispetto dei principi e dei criteri disciplinati nel Sistema.

Tale fase si attua attraverso eventuali colloqui diretti e con eventuali richieste di integrazioni, modifiche su una o più parti della scheda-obiettivo.

#### *Art. 14 – Assegnazione degli obiettivi di Performance*

Le schede Obiettivo, validate formalmente dal NCVP o dal Dirigente competente sono sottoscritte per accettazione; dovranno essere approvate con specifico provvedimento della Giunta comunale, quale atto conclusivo del procedimento di assegnazione dell'obiettivo, entro il *mese di febbraio* di ciascun esercizio.

#### *Art. 15 - Revisione degli obiettivi in corso di esercizio*

Qualora per cause non dipendenti dalla volontà e dal comportamento del Dirigente, della P.O. si verificano eventi imprevedibili ed oggettivamente non governabili tali da determinare l'impossibilità di raggiungere – in tutto o in parte - uno o più obiettivi assegnati ovvero determinino la necessità di modificare i contenuti prefissati nella scheda di assegnazione, il Dirigente/Funziario interessato dovrà attivare con tempestività la richiesta del processo di riesame e di revisione dell'obiettivo assegnato.

Le modifiche, le integrazioni o le sostituzioni dovranno soddisfare gli adempimenti previsti nelle fasi di cui agli articoli 7, 8, 9 del Sistema.

L'attivazione del processo di revisione dovrà avvenire entro e non oltre il *15 settembre dell'esercizio* e la ridefinizione entro e non oltre il *30 settembre* dell'esercizio.



# CITTA' di DOMODOSSOLA

Provincia del Verbano Cusio Ossola

---

Nel caso le modifiche, integrazioni o sostituzioni riguardino parti di obiettivi generali/collettivi, le relative schede dovranno essere portate a conoscenza di tutte i Direzioni partecipanti.

## *Art. 16 – Cessazione dal servizio durante l'esercizio*

Costituisce principio fondamentale del Sistema che la retribuzione premiante di risultato non possa essere corrisposta in assenza di obiettivi di Performance formalmente assegnati.

Qualora durante l'esercizio il Dirigente, la PO cessi, per qualunque causa, dal servizio, la retribuzione di risultato sarà misurata, valutata e corrisposta *in rapporto al periodo di servizio prestato*, ferma restando l'avvenuta formale assegnazione dell'obiettivo.

Non sono valutabili e non potranno percepire il trattamento economico accessorio i Dirigenti, le P.O. il cui incarico non abbia raggiunto *almeno i 3 mesi nel corso dell'esercizio*, salvo che siano stati collocati a riposo per raggiunti limiti di età.

## *Art. 17 – Monitoraggio, controllo degli obiettivi assegnati ed analisi degli scostamenti*

La finalità di orientamento delle prestazioni comporta una verifica periodica, almeno semestrale, sui risultati e sui comportamenti dei valutati stessi.

Tale verifica, da realizzarsi da parte del NCVP, è volta a verificare lo stato di attuazione degli obiettivi di performance, ad analizzare gli eventuali scostamenti da quanto prefissato e ad individuare opportune azioni correttive.

Tale verifica prende in considerazione il periodo in questione, per l'analisi sopra evidenziata, ed il periodo intercorrente fino alla fine dell'anno, allo scopo di verificare e risolvere eventuali criticità che possano pregiudicare la realizzazione delle attività future.

La verifica periodica dovrà consentire al NCVP., inoltre, di raccogliere dati ed informazioni utili per la valutazione finale.



## TITOLO IV

### La metodologia per la misurazione e la valutazione degli Obiettivi di Performance e della qualità delle prestazioni

#### Art. 18 - Report finale e rendicontazione Obiettivi di performance

Entro il *mese di febbraio* dell'esercizio successivo i Dirigenti, le PO presentano al Segretario generale, per ciascuno degli Obiettivi di Performance, una scheda "rendicontazione obiettivo" (*allegato A*), accompagnata da un report, sintetico ma esaustivo (da formalizzare nell'ultima colonna, *in sostituzione* della voce "Risorse umane, finanziarie e strumentali) in cui siano evidenziati il target raggiunto e motivati gli eventuali scostamenti e le cause che li hanno generati.

Al processo di misurazione della Performance partecipano: i Dirigenti, le P.O. la struttura preposta al Controllo di gestione e, in particolare, per la Performance Organizzativa, i cittadini o gli utenti finali in rapporto alla qualità dei servizi resi dal Comune. La modalità di partecipazione sarà stabilita annualmente dalla Direzione politica in relazione alla tipologia di servizio erogato ed all'impatto sociale.

Il processo di valutazione degli Obiettivi di Performance Organizzativa e degli Obiettivi di Performance individuale della Dirigenza, è riservato al NCVP.

Il servizio controllo di gestione o il servizio di supporto al NCVP verifica la rispondenza dei dati rendicontati e predisponde, entro i successivi dieci giorni dal ricevimento, una scheda di misurazione dei risultati raggiunti.

Il Segretario generale, entro i successivi dieci giorni, rimette per competenza al NCVP le schede di rendicontazione, le relazioni-report.

Sulla base della rendicontazione/relazione-report rese e con l'ausilio dei dati di reporting forniti dalle Strutture competenti in materia di controllo di gestione o di supporto, viene assegnata, in relazione alle competenze, la definitiva di valutazione tecnica in relazione agli obiettivi assegnati e relativi alla **prima area di valutazione**.

Durante tale fase potranno, altresì, essere effettuate verifiche ed approfondimenti, nonché colloqui diretti con il valutato.

La proposta di valutazione **sull'area delle comportamenti organizzativi** viene espressa:

- a) per i dirigenti : dal Sindaco, su proposta del NCVP;
- b) per le P.O.: dai dirigenti, di concerto con il NCVP;
- c) per il personale a livello, dalla P.O. di concerto con il Dirigente preposto.

Le proposte di valutazione così formulate, riportate sulla scheda di valutazione globale (*allegato C*), vengono partecipate al valutato che potrà esprimere eventuali considerazioni o osservazioni da registrare sulla scheda.



# CITTA' di DOMODOSSOLA

Provincia del Verbano Cusio Ossola

---

La scheda, così perfezionata, è sottoscritta dal valutato per presa visione .

Le **valutazioni Performance complessiva, Organizzativa e individuale**, vengono presentate, entro il *mese aprile* dell'esercizio successivo all' Organo di direzione politica ed approvate formalmente quale atto conclusivo del procedimento di erogazione della spesa.

Dette schede riassuntive e definitive potranno costituire parte essenziale della **Relazione finale sulla Performance**.

La relativa approvazione dovrà avvenire con specifica deliberazione da parte della Giunta comunale ovvero, ai sensi dell'art. 10, comma 1-bis del d.lgs n. 150/2009 e s.m.i., potrà essere *unificata al Rendiconto della gestione* di cui all'art. 227 T.U. n. 267/2000 e s.m.i.

*Art. 19 - Gli strumenti a supporto della valutazione della Dirigenza e delle P.O.*

- le schede di definizione obiettivo di performance
- le schede di valutazione
- il metodo di calcolo della performance e la retribuzione di risultato
- la pianificazione/agenda degli adempimenti

Il NCVP, nell'espletamento delle sue funzioni, opera in stretta collaborazione con il Segretario generale e si avvale di tutte le informazioni interne che ritiene opportune, fatta eccezione di quelle pervenute in modo anonimo.

Il *fascicolo valutativo*, composto dalle diverse *schede di assegnazione, rendicontazione e valutazione* riguarda:

- la prima, l'individuazione e la definizione degli obiettivi prefissati di performance, gli indicatori di risultato ed il peso attribuito;
- la seconda, la rendicontazione dei risultati, la relazione finale ed ogni altro elemento utile a consuntivo;
- la terza, la valutazione globale, dalla quale si evince il punteggio attribuito ai differenti fattori valutativi (obiettivi, competenze, capacità) ed il relativo giudizio finale, le eventuali osservazioni del Valutatore, del Valutato e la data.

*Art. 20 - La metodologia di valutazione*

La metodologia per la valutazione dei Dirigenti, delle P.O. si fonda su modalità di espressione del valore-giudizio basata su scala numerica variabile da 0 (insufficiente) a 3 (ottimo).

Per gli *Obiettivi strategici di performance, organizzativa e individuale*, relativi alla *prima area* (**Area Obiettivi Performance**), la valutazione viene articolata sui seguenti livelli di intensità (c.d. *Grading*):



# CITTA' di DOMODOSSOLA

Provincia del Verbano Cusio Ossola

---

- **punti 3:** obiettivo raggiunto (96 dell'obiettivo  $\leq$  Risultato  $\leq$  del 100% dell'obiettivo)
- **punti 2:** obiettivo parzialmente raggiunto (71% dell'obiettivo  $\leq$  Risultato  $<$  95% )
- **punti 1:** obiettivo parzialmente raggiunto (51% dell'obiettivo  $\leq$  Risultato  $<$  70% dell'obiettivo)
- **punti 0:** obiettivo non raggiunto (risultato  $<$  50% dell'obiettivo)

La valutazione della *qualità delle prestazioni* dei Dirigenti e delle P.O. relative alla **seconda area (Area giudizio di valore)** viene articolata sui seguenti livelli di intensità:

- **Punti 3:** Competenze/capacità eccellenti (ottimo)
- **punti 2:** Competenze/capacità più che adeguate (buono)
- **punti 1:** Competenze/capacità sufficienti
- **punti 0:** Competenze/capacità insufficienti

Il metodo di calcolo della performance raggiunta è esemplificato nell'**allegato B**.

## *Art. 21 - La Relazione sulla Performance annuale*

Entro il *30 giugno* di ciascun esercizio ovvero, qualora unificata al rendiconto di gestione entro i termini di relativa approvazione, il NCVP. valida tecnicamente la "**Relazione sulla performance**", individuale ed organizzativa, in cui dovranno essere evidenziati:

- i risultati conseguiti nell'esercizio precedente, sia in termini organizzativi che individuali, rispetto agli obiettivi strategici o programmati, gli scostamenti, le cause;
- la eventuale quota del 30% dei risparmi conseguiti sui costi di funzionamento conseguenti a processi di ristrutturazione, riorganizzazione e innovazione, della relativa destinazione, nella misura massima fino a due terzi, al personale direttamente e proficuamente coinvolto, secondo i criteri di cui al successivo art. 26;
- le risultanze finali delle eventuale procedure di garanzia e conciliazione instaurate.

La Relazione sulla Performance annuale è pubblicata sul sito web interno nell'ambito "Operazione Trasparenza".



## TITOLO V La valutazione del personale a livello

Art. 22 – Metodologia, ponderazione delle Performance e collegamento con gli alti Istituti di gestione del personale di comparto.

Il modello di misurazione e di valutazione del personale appartenente ai livelli A, B, C e D, si ispira ai seguenti **criteri**:

### A) Obiettivi di Performance:

- a1) attribuire un peso significativo, ma contenuto alla misurazione e valutazione degli obiettivi di **performance organizzativa** della struttura di appartenenza ed azzerare il peso della performance organizzativa della struttura di livello superiore su cui la persona valutata ha limitate possibilità di influenza;
- a2) consentire al valutatore di apprezzare anche i risultati raggiunti dal collaboratore nel caso che gli siano stati affidati **obiettivi specifici** individuali o di gruppo.

### PERSONALE A LIVELLO A - B - C - D

Performance organizzativa		Performance individuale	
Obiettivi di Area	Obiettivi di funzionamento della struttura di appartenenza	Obiettivi specifici (individuali o comuni ad un gruppo)	Comportamenti organizzativi e Competenze specialistiche
===	20%	80%	
0%	<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>60%</b>

La definizione e l'assegnazione degli Obiettivi di Performance per il personale a livello dovrà avvenire entro e non oltre il mese di febbraio dell'esercizio.

### B) Comportamenti organizzativi e competenze specialistiche

Il fattore di valutazione riguarda i **comportamenti organizzativi** agiti e le competenze specialistiche esercitate nello svolgimento del lavoro.

All'interno del peso assegnato al fattore **Comportamenti organizzativi e competenze specialistiche**, l'incidenza dei quattro gruppi comportamentali è la seguente:

Capacità realizzativa ed operativa	35%
Capacità di servizio	35%



# CITTA' di DOMODOSSOLA

Provincia del Verbano Cusio Ossola

Orientamento al miglioramento delle competenze	10%
Costruttività ed impegno	20%

All'interno di ciascun gruppo, ai diversi item è attribuito il medesimo peso.

## Il collegamento con gli altri istituti di gestione del personale

I risultati del processo di misurazione e di valutazione delle **performance individuali** rappresentano un **momento fondamentale** cui ancorare, in modo ancor più strutturato rispetto alla situazione attuale, le **politiche e le azioni di gestione e sviluppo del personale del Comune**.

I risultati della misurazione e valutazione, mettendo in evidenza i punti di forza e contemporaneamente i *gap* di competenza presenti nel personale dell' Ente, forniranno input essenziali per

- l'impostazione dei piani di formazione
- la gestione della mobilità interna
- l'individuazione di fabbisogni di professionalità
- le progressioni economiche e di carriera
- la gestione del sistema premiale.

### **1. Il collegamento con i sistemi di gestione della formazione e della mobilità interna e l'individuazione dei fabbisogni di professionalità**

- Impostazione dei piani di formazione.** Nella scheda di valutazione è previsto uno specifico spazio in cui è possibile registrare le esigenze/opportunità di arricchimento formativo emerse dalla riflessione condivisa durante il colloquio finale tra valutatore e valutato sulle eventuali lacune di competenza, sia rispetto ai processi già gestiti dal valutato sia rispetto all'eventuale evoluzione dei compiti e del ruolo sollecitata dalle strategie dell'Amministrazione o da modifiche normative. Altre indicazioni verranno prese in carico dalla Direzione Personale e Organizzazione e verificate nella compatibilità complessiva e con le risorse a disposizione al fine della predisposizione del **Programma formativo a valenza annuale o biennale**
- Gestione della mobilità interna.** Anche in questo caso, la scheda di valutazione prevede uno specifico spazio in cui è possibile registrare l'opportunità di un impegno della persona valutata su altri processi/attività del medesimo settore o in altri settori dell'Amministrazione. L'indicazione delle motivazioni è importante per fornire alla Direzione Personale e Organizzazione tutte le informazioni utili a prender in carico il



caso e a gestirlo nel modo più appropriato, compatibilmente con le esigenze organizzative più complessive.

- c) **Individuazione di fabbisogni di professionalità.** Il sistema di valutazione contribuisce a focalizzare l'attenzione anche su eventuali competenze – richieste dalle strategie dell'Amministrazione o da nuovi compiti affidati all'ente locale - non presenti nell'organizzazione comunale e per le quali si rende opportuna una ricerca esterna, compatibilmente con i vincoli normativi ed economici in atto.

## ***2. Il collegamento con le progressioni economiche e di carriera***

**Progressione economica.** I criteri che presidiano l'accesso alla progressione economica sono i medesimi per tutte le progressioni e per tutti i livelli e riguardano **soglie di accesso sia temporali sia di merito.**

La **soglia temporale** è definita contrattualmente e prevede la permanenza di almeno 2 anni nel gradino economico in atto.

La **soglia di merito** comprende due criteri che fanno riferimento

- a. ai risultati della valutazione (**1<sup>a</sup> parte della griglia di valutazione: Risultati**)
- b. alla maturazione professionale derivante da esperienze sviluppate sul campo (**2<sup>a</sup> parte della griglia di valutazione: maturazione professionale**)

a. Per quanto riguarda i **risultati della valutazione**, l'accesso è condizionato all'aver ottenuto negli ultimi tre anni un punteggio sempre *superiore a 180/300* (area della prestazione *buona/eccellente*).

b. Per quanto riguarda **la maturazione professionale**, la valutazione spetta al Dirigente con riferimento alle seguenti condizioni:

- ampliamento dei processi su cui la persona valutata è stata impegnata o dei contenuti degli stessi processi, conseguente a iniziative di riorganizzazione o di cambiamento di ruolo o di sistemi di relazione con clienti/fornitori
- assunzione di maggiore responsabilità di ruolo nell'esercizio delle attività assegnate
- proposta e realizzazione di innovazioni sul prodotto/servizio assegnato per gli utenti interni/esterni, convalidate a livello operativo
- esperienze di tutoring nei confronti di persone di nuovo inserimento



# CITTA' di DOMODOSSOLA

Provincia del Verbano Cusio Ossola

- attività non sporadica di formatore interno (nei corsi organizzati dal Servizio Formazione o gestiti all'interno della Direzione) e/o di diffusione di know how
- temporanea sostituzione di colleghi appartenenti alla stessa categoria con diverso profilo professionale o con diversa specializzazione nello stesso profilo.

La valutazione sulla maturazione professionale deve essere **motivata** ed espressa in un'apposita scheda (**parte 2^**), in cui siano indicati i punteggi – espressi su n. massimo di 40 punti - attribuiti a tutti i potenziali concorrenti.

In funzione del numero dei passaggi assegnati per livello a ciascuna Direzione, la **selezione** tra coloro che hanno superato la soglia di accesso alla progressione avviene secondo le seguenti regole:

<b>Risultati della valutazione</b>	<b>Punti assegnabili (a)</b>
Media dei tre anni compresa tra 180 e 200	Punti 10 (sufficiente)
Media dei tre anni compresa tra 201 e 220	Punti 30 (buona)
Media dei tre anni compresa tra 221 e 240	Punti 40 (ottima)
Media dei tre anni superiore a 241	Punti 60 (eccellente)
<b>Maturazione professionale</b>	<b>Punti assegnabili (b)</b>
Assente	Punti 0
Poco rilevante	Punti 10
Rilevante	Punti 30
Molto rilevante	Punti 40
<b>Totale</b>	<b>a+ b</b>

In caso di **parità**, prevale chi ha ottenuto un punteggio medio nelle valutazioni più elevato.



# CITTA' di DOMODOSSOLA

Provincia del Verbano Cusio Ossola

**Progressione verticale**. Per quanto riguarda la progressione verticale, l'aver ottenuto nei **precedenti 3 anni** una valutazione superiore 200/300 (area della prestazione buona-eccellente) costituisce **titolo ai fini dell'accesso alla riserva**. Nel **regime transitorio**, si considera titolo alla riserva l'aver conseguito una valutazione superiore a 180/300 punti per gli anni in cui era vigente il vecchio sistema.

### **3 Il collegamento con il sistema premiale**

Il **premio di produttività** spettante a ciascuno è correlato al punteggio ottenuto nella valutazione, con un **sistema "punto a punto"**, senza determinazione di "fasce" né a priori né a posteriori. La Direzione Personale e Organizzazione, sulla base del volume del fondo, della sua distribuzione per destinazione e della composizione del personale per categoria, determinerà l'ammontare del premio spettante sulla base dei punti assegnati.

**Il fondo destinato alla premialità viene suddiviso per Direzione** in funzione del numero e della composizione per livello del personale dipendente.

In coerenza con le finalità del sistema e le indicazioni normative e contrattuali, è predeterminata una **soglia minima di accesso alla retribuzione incentivante**: punteggi inferiori non danno diritto ad alcuna retribuzione premiante. La soglia minima è pari a 180/300.

I **residui di budget** non utilizzati all'interno di ciascuna Direzione possono essere destinati ad attribuire un premio aggiuntivo alle **performance eccellenti** della medesima Direzione, secondo criteri che saranno definiti annualmente dalla Direzione Personale e Organizzazione, d'intesa con i Dirigenti. I criteri definiscono anche il valore massimo del premio aggiuntivo attribuibile alla singola persona.

## **TITOLO VI**

### **IL SISTEMA PREMIANTE : DIRIGENZA E P.O.**

*Art. 23- Principi, criteri e soggetti per la definizione del sistema e l'utilizzo delle risorse*

All'inizio di ogni esercizio finanziario l'Amministrazione, di concerto con gli Organismi preposti, approva con specifico provvedimento, il monte salari destinato alla retribuzione di risultato dei dirigenti, delle PO/AP/AS ed al trattamento economico accessorio del personale di comparto, nel rispetto dei criteri e dei limiti previsti dai C.C.N.L. e dai contratti decentrati di comparto.



# CITTA' di DOMODOSSOLA

Provincia del Verbano Cusio Ossola

## Art. 24 – La retribuzione di risultato secondo i livelli di performance

Successivamente alla misurazione e alla valutazione della performance complessiva, organizzativa e individuale (risultati obiettivi e qualità delle prestazioni), viene applicato il sistema premiante che lega una parte variabile della retribuzione, rappresentata da un trattamento accessorio, al livello di performance, così come desunto dall'applicazione del Sistema e nel rispetto dei criteri di differenziazione di cui all'art. 19 del d.lgs n. 150/2009

Il trattamento economico accessorio viene erogato secondo il punteggio assegnato sulla base del sistema di valutazione in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi di performance e della qualità delle prestazioni e, più precisamente, sulla base dei valori della tabella seguente:

### DIRIGENTI

FASCIA DI P <sub>FINALE</sub> CONSEGUITO	RETRIBUZIONE DI RISULTATO
1 - Da 0 a 75	zero
2 - Da 76 a 150	50 %
3 - Da 151 a 225	85 %
4 - Da 226 a 300	100 %

### POSIZIONI ORGANIZZATIVE

FASCIA DI P <sub>FINALE</sub> CONSEGUITO	RETRIBUZIONE DI RISULTATO
1 - Da 0 a 75	zero
2 - Da 76 a 150	50 %
3 - Da 151 a 225	85 %
4 - Da 226 a 300	100 %

La retribuzione di risultato per fasce, come sopra specificata, può essere aggiornata in relazione al monte salari annualmente disponibile per trattamento accessorio dirigenziale

Le eventuali **economie di spesa** registrate, rispetto al monte salari prefissato, vanno ad incrementare le risorse per l'attribuzione degli incentivi di cui ai successivi articoli.

E' fatto **divieto di cumulo retribuzioni accessorie** per retribuzioni di risultato, ad eccezione del caso in cui venga affidata ad uno stesso Dirigente o P.O./AP/AS ulteriore Direzione o Settore/Servizio "ad interim" e vengano assegnati *Obiettivi di performance per tale incarico*.

In tale ipotesi la relativa retribuzione di risultato è decurtata del 50% tenuto conto della retribuzione di risultato eventualmente percepita per il raggiungimento di obiettivi di performance nella Direzione/Settore o Servizio di cui è titolare.



# CITTA' di DOMODOSSOLA

Provincia del Verbano Cusio Ossola

---

*La misura e la valutazione della retribuzione di risultato del **Segretario generale** è determinata dalla legge e dai C.C.N.L., salva l'ipotesi di affidamento incarico, anche "ad interim", di ulteriore direzione con rilevanza gestionale. In tale ipotesi la metodologia di misurazione e di valutazione della Performance e la retribuzione di risultato sono disciplinati dal SMVP valido per tutta la dirigenza.*

## *Art. 25 – Il bonus annuale delle eccellenze*

Il Segretario generale, nell'ambito del monte salari disponibile, di concerto con gli Organismi preposti, sottopone annualmente alla Direzione politica una proposta per la erogazione di un "**Bonus delle eccellenze**" a favore del personale, dirigenziale e non, che si è collocato nella fascia di merito più alta nelle rispettive graduatorie e nella misura massima del 5% di detto personale.

## *Art. 26 – Il bonus annuale per l'innovazione*

Il Segretario generale, in relazione alle risorse disponibili residuali sul monte salari per retribuzione accessoria, può presentare alla Direzione politica entro il *mese di febbraio* proposta di istituzione di uno specifico "**Premio per l'innovazione**", prefissando, con apposito "Avviso" sul website interno: ambito delle materie interessate, criteri, modalità di valutazione-comparazione, commissione giudicatrice.

Il premio, di importo pari all'ammontare annuale del "bonus di eccellenza", non è cumulabile e viene assegnato – entro il *mese di febbraio dell'esercizio successivo* – dal Sindaco al miglior progetto realizzato nell'anno in "*grado di produrre un significativo e rilevante cambiamento nei servizi offerti o dei processi interni di lavoro e con un elevato impatto sulla performance organizzativa*".

Il progetto premiato è pubblicato sul sito web e ne viene proposta la candidatura al Premio nazionale per l'innovazione nella Pubblica amministrazione.

## *Art. - 27- Il premio di efficienza*

In applicazione dell'art. 27 del d.lgs. n. 150/2009 una quota del 30% dei risparmi conseguiti sui costi di funzionamento conseguenti a processi di ristrutturazione, riorganizzazione e innovazione è destinata, nella misura massima fino a due terzi, secondo criteri prefissati in sede di contrattazione integrativa, esclusivamente al personale direttamente e proficuamente coinvolto dai processi di riorganizzazione/ristrutturazione/innovazione. La residua parte di un terzo è destinata ad incrementare le somme disponibili del monte salari per il trattamento accessorio del personale di comparto.

I risparmi di cui al comma primo dovranno essere certificati, analiticamente documentati nella Relazione di performance annuale e validati dal NCVP



# CITTA' di DOMODOSSOLA

Provincia del Verbano Cusio Ossola

---

## TITOLO VII

### LE PROCEDURE DI GARANZIA E DI CONCILIAZIONE

#### *Art. 28 - Principi ispiratori*

Le seguenti procedure di garanzia e di conciliazione si ispirano ai criteri dell'imparzialità, della celerità, dell'efficacia e della economicità.

#### *Art. 29- Fasi e tempi di verifica della correttezza valutativa: l'Organismo di garanzia.*

Nel caso in cui la valutazione non venga condivisa il valutato potrà presentare, nei successivi cinque giorni lavorativi, richiesta di riesame con le proprie osservazioni motivate e documentate all' **Organismo di garanzia** costituito da: NCVP, dal Segretario generale e da un Dirigente estraneo al processo di misurazione e di valutazione del valutato.

Acquisite eventuali controdeduzioni o le informazioni ritenute necessarie, la richiesta di riesame viene sottoposta all'Organismo di garanzia.

L'Organismo di garanzia in sede di riesame, da effettuarsi entro i successivi dieci giorni, potrà convocare il valutato, anche assistito da legale di fiducia o da rappresentante di OO.SS.

L'Organismo di garanzia, a seguito eventuale audizione delle parti interessate, adotta le determinazioni definitive comunicandole al valutato ricorrente..

La medesima procedura di garanzia può essere esperita in caso di valutazione positiva ritenuta non rispondente ai criteri prefissati nel Sistema.

Nel caso di valutazione negativa, formalizzata a seguito della procedura di garanzia o di conciliazione di cui al successivo articolo, vengono stabilite con successiva proposta del Segretario generale al Sindaco, le eventuali misure da adottare, in proporzione al grado riscontrato di non adeguatezza rispetto all'incarico affidato.

In particolare, ai sensi dell'art. 3, comma 6-bis del D.lgs n. 150/2009 come integrato con d.lgs. n. 74/2017, la valutazione negativa dei Dirigenti conseguente a mancato raggiungimento dei risultati prefissati dovrà rilevare ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale ed ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'articolo 55-*quater*, comma 1, lettera f *quinquies*, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.



# CITTA' di DOMODOSSOLA

Provincia del Verbano Cusio Ossola

---

## *Art. 30 - Ricorso alla procedura di conciliazione*

In alternativa alla procedura di garanzia di cui al precedente articolo, il dipendente potrà esperire il tentativo di conciliazione ai sensi dell'art. 410 c.p.c. e dell'art. 31 della legge 4.11.2010, n. 183.

## *Art. 31- Le risultanze finali delle procedure di garanzia e di conciliazione*

Le risultanze finali delle eventuali procedura di garanzia e di conciliazione instaurate dai dirigenti devono risultare nella Relazione della Performance annuale.



## TITOLO VIII

### **MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA, DI BILANCIO, CON I SISTEMI DI CONTROLLO INTERNI E DI INFORMAZIONE CON LE ORGANIZZAZIONI SINDACALI**

#### *Art. 32 - Raccordo ed integrazione del Sistema*

Il Sistema di misurazione e di valutazione performance individuale ed organizzativa si alimenta degli indirizzi programmatici contenuti nelle "Linee programmatiche" e negli strumenti di programmazione finanziaria annuale (D.U.P., Sezione strategica) e triennale.

Per ciascun esercizio finanziario il Segretario generale comunica al NCVP. gli indirizzi strategici desumibili dai suddetti strumenti, nonché le eventuali variazioni intervenute durante l'esercizio.

Il sistemi di controllo interno alimentano il monitoraggio e il controllo concomitante del grado di raggiungimento degli obiettivi di performance e certificano le risultanze finali oggetto di rendicontazione da parte dei dirigenti.

Il Sistema e le sue modifiche/integrazioni, in tutte le sue fasi, deve essere oggetto di informativa preventiva alle OO.SS..

Il Piano Performance e la relativa rendicontazione sono trasmesse per opportuna conoscenza alle OO.SS..

#### *Art. 33 - Modalità di realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo.*

Le indagini conoscitive sul personale in materia di benessere organizzativo, sono realizzate tramite la somministrazione di un questionario da piattaforma e-learning finalizzato all'acquisizione di elementi conoscitivi, utili ad attivare azioni volte all'introduzione e alla sperimentazione di nuove politiche gestionali del personale.

I risultati dell'indagine, oggetto specifico nella Relazione sulla Performance, rappresentano un feedback per l'Amministrazione che, recependo e valutando le linee di tendenza statisticamente significative, promuoverà la diffusione della cultura del benessere organizzativo, consapevole che il processo di innovazione non può agire solo sul piano strutturale e procedurale, ma deve operare anche sulla gestione delle relazioni umane all'interno dell'Amministrazione.



## TITOLO IX

### NUCLEO DI CONTROLLO INTERNO E DI VALUTAZIONE

*Art. 34– Funzioni, modalità di provvista, requisiti, durata incarico.*

Il Nucleo di controllo interno e di valutazione Performance, *d'ora innanzi NCVP*, svolge le funzioni di valutazione della Performance Organizzativa e individuale previste dalla normativa vigente (d.lgs. n. 150/2009, come modificato con d.lgs. n. 74/2017) e di attuazione dei controlli interni secondo le modalità previste dal Regolamento sui controlli approvato con deliberazioni di Consiglio comunale n.3 del 26 gennaio 2013 e s.m.i. con deliberazioni n. 56 del 26 luglio 2017 e n. 2 del 31 gennaio 2019.

In particolare:

- monitora il funzionamento complessivo del sistema di valutazione, dei controlli interni e della trasparenza ed elabora un rapporto annuale sullo stato dello stesso;
- garantisce la correttezza del processo di misurazione e valutazione annuale delle performance, nonché dell'applicazione della premialità, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
- propone al Sindaco la valutazione annuale del Segretario Comunale e dei dirigenti;
- partecipa al controllo successivo di regolarità amministrativa sui provvedimenti amministrativi

*Costituzione:* il NCVP è costituito, in forma monocratica, da esperto di comprovata e di pluriennale esperienza in tema di controlli interni e di valutazione Performance presso Pubbliche amministrazioni.

Viene nominato dal Sindaco, previa selezione pubblica di istanze di manifestazione interesse, con avviso di 15 (quindici giorni) pubblicato all'albo pretorio on line e sulla home page del website del Comune. L'incarico ha durata di 3 anni, rinnovabili.

*I requisiti* generali, professionali di competenza ed esperienza, di incompatibilità, di integrità saranno definiti nel bando di selezione tenuto conto della legislazione vigente.

*Esclusività del rapporto professionale:* in ossequio al principio di esclusività del rapporto saranno ammessi alla selezione pubblica i candidati appartenenti a non più di 5 (cinque) Nuclei di valutazione, compreso l'incarico presso il Comune di Domodossola – Se dipendenti di Pubblica Amministrazione tale limite è ridotto a 3 (tre). Tale condizione di



# CITTA' di DOMODOSSOLA

Provincia del Verbano Cusio Ossola

---

esclusività deve essere soddisfatta tramite dichiarazione ai sensi degli articoli ai sensi degli artt. 46 e 47 D.P.R. 445/2000 e s.m.i..

Fascia professionale di appartenenza: possono presentare istanza di manifestazione interesse all'incarico coloro che risultano iscritti alla *fascia 2<sup>a</sup> o 3<sup>a</sup>* di cui al D.M. 2.12.2016.

Compenso: al componente monocratico del NCVP spetta un compenso annuo in relazione al ruolo, alle responsabilità ed all'attività svolta determinato nel Bilancio di previsione e nel Piano esecutivo di gestione e parametrato al compenso previsto per il Presidente del Collegio dei revisori dei conti di cui al Decreto inter Ministeriale 21.12.2018 e s.m.i

Il Nucleo di controllo interno e di valutazione Performance opera in autonomia e risponde esclusivamente al Sindaco.

Le disposizioni specifiche regolamentari per la provvista e per la disciplina del NCVP contenute nei vigenti Regolamenti comunali o in Delibere a valenza regolamentare *sono abrogate*.

## TITOLO X

### PUBBLICITA', TRASPARENZA E REVISIONE DEL SISTEMA

*Art. 35 – Accessibilità per fase del ciclo di gestione, misurazione e valutazione della performance*

In attuazione del principio di trasparenza tutti gli atti preparatori ed endo procedimentali del ciclo di gestione, di misurazione e di valutazione sono accessibili, sia per presa visione che per estrazione copia, mediante istanza alla segreteria di supporto del NCVP. e previo "Visto" del Segretario generale. L'istante, al momento della consegna della documentazione richiesta, dovrà dimostrare l'avvenuto pagamento delle spese vive di copia. Sono esenti dal pagamento-rimborso spese vice di copia gli Amministratori comunali ed i rappresentanti OO.SS. in relazione allo svolgimento dell'incarico ricoperto e della funzione svolta.

*Art. 36 – Contenuto della sezione web "Operazione Trasparenza"*

La sezione web del Comune dovrà contenere:

- Il Piano triennale della Performance
- Il Sistema di misurazione e di valutazione performance individuale e organizzativa



# CITTA' di DOMODOSSOLA

Provincia del Verbano Cusio Ossola

---

- La Relazione sulla Performance
- Decreto di nomina, C.V. e compensi del NCVP.

## *Art. 37 – Revisione ed aggiornamento del Sistema*

Il NCVP, ai sensi dell'art. 7 del d.lgs. n. 150/2009 come modificato dal d.lgs. n. 74/2017, sottopone al Segretario generale e al Sindaco ogni proposta di revisione e di aggiornamento che si renda necessario per l' adeguamento del SMVP a disposizioni di legge o a determinazioni del Dipartimento Funzione pubblica ovvero per adeguamento agli indirizzi o alle linee programmatiche o agli strumenti di programmazione finanziaria annuali o triennali.

## *Art. 38 – Entrata in vigore*

Il presente Sistema, o il suo aggiornamento, entrano in vigore con la deliberazione di approvazione da parte della Giunta comunale, dichiarata immediatamente eseguibile.

**CITTA' DI DOMODOSSOLA**

**ALLEGATO A)**

**PIANO OBIETTIVI DI PERFORMANCE ANNO \_\_\_\_\_**

**OBIETTIVO STRATEGICO DI PERFORMANCE INDIVIDUALE o (GENERALE/COLLETTIVO)  
ESERCIZIO \_\_\_\_\_**

*SETTORE* \_\_\_\_\_

**DIRIGENTE (ovvero P.O.) RESPONSABILE :**

**Approvazione d.G.C. n. .... del .....**

**Validazione tecnica : in data**

CODICE	OBIETTIVO STRATEGICO (Generale o individuale)	AMBITO PERFORMANCE ORG. (art. 8 D.Lgs 150/2009)	PIANO DI AZIONE (Interventi/fasi) <b>SINTESI</b>	RISULTATO ATTESO (Target)	INDICATORE DI RISULTATO (qualità, efficienza, quantità, tempo,input/output,on/off)	RISORSE UMANE COINVOLTE E RISORSE FINANZIARIE
	<b>Descrizione (sintetica/esaustiva)</b>					
	<b>PESO: .....%</b>	<b>Asse programmatico:</b>  <b>(Altra lettera art. 8 d.lgs 150/2009...)</b>  come da seguente: <u>esempio:</u>  c) rilevazione grado di soddisfazione destinatari attività e servizi, anche attraverso modalità interattive  g) qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati.	1.....  2.....  3.....  4.....		A)  B) (eventuale)  C) (eventuale)  <b>GRADING:</b> 1. Risultato raggiunto (96-100%): soddisfatti gli indicatori A), B) C); 2. Risultato parzialmente raggiunto (71-95%): realizzazione di n. due su tre degli indicatori 3. Risultato parzialmente raggiunto (51-70%): realizzazione di n. uno su tre degli indicatori  4. Risultato non raggiunto (0-49%): mancata realizzazione target prefissato	<u>Risorse Umane:</u>  N. (qualif-prof,le)  N. (qualif-prof,le)  N. (qualif-prof,le)  <u>Risorse finanziarie            da P.E.G. :</u>  <u>(eventuale)</u>

## ALLEGATO B)

### APPUNTI PER IL METODO DI CALCOLO DEI PUNTEGGI NELLE VALUTAZIONI DEI DIRIGENTI (disponibile in formato excel per calcolo automatico)

Si definiscono due componenti della valutazione:

- **A** – la componente relativa agli obiettivi assegnati con peso pari a **70**
- **B** – la componente relativa ai comportamenti/capacità con peso pari a **30**.

#### Componente A:

Nell'ambito di quest'area sono assegnati n obiettivi con pesi p diversi la cui somma è pari a 70; da cui deriva che il punteggio **P<sub>A</sub>** è:

$$P_A = \sum p_i P_i$$

Dove: **p<sub>i</sub>** è il peso del singolo obiettivo e **P<sub>i</sub>** è il punteggio attribuito, secondo un criterio sintetico che relaziona la percentuale di raggiungimento dell'obiettivo ad un valore tra 0 e 3:

P<sub>i</sub> = 0 per raggiungimento <50%

P<sub>i</sub> = 1 per raggiungimento compreso tra 51% e 70%

P<sub>i</sub> = 2 per raggiungimento compreso tra 71% e 95%

P<sub>i</sub> = 3 per raggiungimento compreso tra 96% e 100%.

A titolo di esempio: (ipotesi 1)

OBIETTIVO STRATEGICO	PESO (p <sub>i</sub> )	% RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVO	PUNTEGGIO (P <sub>i</sub> )	PUNTEGGIO PESATO p <sub>i</sub> P <sub>i</sub>
1 (Generale/collettivo)	40	75	2	80
2 (individuale)	10	100	3	30
3 (individuale)	10	100	3	30
4 (individuale)	10	0	0	0
			<b>TOTALE</b>	<b>140</b>

(*ipotesi 2*) : in caso di raggiungimento (*100%*) di tutti gli obiettivi si ha:

OBIETTIVO	PESO ( $p_i$ )	% RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVO	PUNTEGGIO ( $P_i$ )	PUNTEGGIO PESATO $p_i P_i$
1	40	100	3	120
2	10	100	3	30
3	10	100	3	30
4	10	100	3	30
			<b>TOTALE</b>	<b>210</b>

Confrontando le due tabelle si ottiene un rapporto 140/210 (punteggio raggiunto), pari a **66,66%** (del valore massimo: 210).

### Componente B:

Nell'ambito di quest'area sono valutati  $n$ / comportamenti/capacità con pesi  $p$  diversi la cui somma è pari a 30; da cui deriva che il punteggio  $P_B$  conseguito per la componente B è:

$$P_B = \sum p_i P_i$$

Dove  $p_i$  è il peso del singolo comportamento/capacità e  $P_i$  è il punteggio attribuito, secondo un criterio sintetico che relaziona la percentuale di rispondenza del comportamento/capacità ad un valore tra 0 e 3:

- $P_i = 0$  per valutazione negativa
- $P_i = 1$  per valutazione sufficiente
- $P_i = 2$  per valutazione buona
- $P_i = 3$  per valutazione ottima

*A titolo di esempio (ipotesi 1):*

COMPORAMENTO CAPACITA'	PESO ( $p_i$ )	VALUTAZIONE	PUNTEGGIO ( $P_i$ )	PUNTEGGIO PESATO $p_i P_i$
A	10	buono	2	20
B	10	ottimo	3	30
C	10	ottimo	3	30
			<b>TOTALE</b>	<b>80</b>

In caso di valutazione massima nelle tre componenti (A, B, C) (ipotesi 2) si ha:

COMPORTAMENTO/ CAPACITA'/COMPETENZE	PESO ( $p_i$ )	VALUTAZIONE	PUNTEGGIO ( $P_i$ )	PUNTEGGIO PESATO $p_i P_i$
A	10	ottimo	3	30
B	10	ottimo	3	30
C	10	ottimo	3	30
			<b>TOTALE</b>	<b>90</b>

Confrontando le due tabelle si ottiene un rapporto 80/90 (punteggio raggiunto), pari a **88,88%** (del valore massimo: 90).

La *valutazione finale* si esprime con la somma dei punteggi pesati ottenuti per le *aree A e B*:

$$P_{\text{FINALE}} = P_A + P_B$$

Il **punteggio finale massimo è pari a 300 (210 + 90)**, da cui discende, ipotizzando di definire quattro fasce di corrispondente percentuale di erogazione della retribuzione di risultato:

FASCIA DI $P_{\text{FINALE}}$ CONSEGUITO	RETRIBUZIONE DI RISULTATO (PROPOSTA !!!)
1 - Da 0 a 75	zero
2 - Da 76 a 150	50 %
3 - Da 151 a 225	85 %
4 - Da 226 a 300	100 %

Comune di

**SCHEDA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE PERFORMANCE****ANNO**Dirigente: **Dott.ssa****PUNTEGGIO FINALE CONSEGUITO:  $P_A$  (risultato componente A) +  $P_B$  (risultato componente B)****#DIV/0!****su 300**

DATA	NUCLEO SUI CONTROLLI INTERNI, MISURAZIONE E VALUTAZIONE PERFORMANCE	IL SINDACO	IL VALUTATO per presa visione
------	--	------------	----------------------------------

**SCHEDA VALUTAZIONE DIRIGENTE - ANNO (FAC- SIMILE....)**

Dirigente: Dott.

A - VALUTAZIONE OBIETTIVI ASSEGNATI						punteggio max 180
OBIETTIVO	DESCRIZIONE ( Esempio !)	PESO (p <sub>i</sub> )	% RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVO	PUNTEGGIO (P <sub>i</sub> )	PUNTEGGIO PESATO (p <sub>i</sub> P <sub>i</sub> )	
1	Obiettivo Generale : PREDISPOSIZIONE DI UN "PIANO GENERALE DEGLI INDICATORI MISURAZIONE E CONTROLLO ATTIVITA' E DI MISURAZIONE PERFORMANCE"	40			0,00	
2	SEMPLIFICAZIONE E RIDUZIONE TEMPI PROCEDIMENTI - RIDUZIONE TEMPI DI LIQUIDAZIONE E DI PAGAMENTO	15			0,00	
3	Sviluppo controllo di gestione artt 196 e segg Dlgs 267/2000 ( Avvio - Implementazione controllo centri di costo- comparazione costi-benefici) volto all'efficientamento dei servizi - Sviluppo piano di digitalizzazione	15			0,00	
<b>TOTALE</b>		<b>70</b>		<b>TOTALE</b>	<b>0,00</b>	



**P<sub>A</sub>**

<b>P<sub>i</sub></b>	per raggiungimento < 50%	<b>0</b>
	per raggiungimento compreso tra 51% e 70%	<b>1</b>
	per raggiungimento compreso tra 71% e 95%	<b>2</b>
	per raggiungimento compreso tra 96% e 100%	<b>3</b>

DATA	NUCLEO SUI CONTROLLI INTERNI, MISURAZIONE E VALUTAZIONE PERFORMANCE
------	---

**SCHEDA VALUTAZIONE DIRIGENTE - ANNO**

Dirigente: Dott.....

$P_i$	per valutazione negativa	0
	per valutazione sufficiente	1
	per valutazione buona	2
	per valutazione ottima	3



**B - VALUTAZIONE COMPORAMENTI / CAPACITA'**

punteggio max 120

**B.1 - COMPETENZE MANAGERIALI E ORGANIZZATIVE**

FATTORI	PESO (p <sub>i</sub> )	PUNTEGGI (P <sub>i</sub> )	PUNTEGGIO MEDIO
<b>1) Autonomia gestionale</b>			
Capacità di individuare autonomamente le priorità di azione, di pianificare coerentemente la propria attività, di individuare soluzioni ai problemi ricorrenti ed assumere decisioni di complessità variabile. Propensione a intraprendere azioni per il miglioramento dei risultati e dei processi, senza che ciò sia richiesto o forzato da qualcuno o da particolari situazioni.			
<b>2) Gestione del cambiamento</b>			
Capacità di gestire i cambiamenti interni al proprio settore in coerenza con le strategie elaborate e promosse dall'Amministrazione			
<b>3) Pianificazione e programmazione</b>			
Capacità di perseguire con efficienza ed efficacia i risultati assegnati attraverso la programmazione delle attività e l'attento utilizzo delle risorse economiche, temporali e umane			
	<b>10</b>		<b>#DIV/0!</b>

**B.2 - COMPETENZE PROFESSIONALI TRASVERSALI**


FATTORI	PESO (p <sub>i</sub> )	PUNTEGGI (P <sub>i</sub> )	PUNTEGGIO MEDIO
<b>1) Budgeting e reporting</b>			
Capacità di progettare e sviluppare sistemi per la pianificazione e il controllo strategici, gestionali e operativi di facile utilizzo e comprensione			
<b>2) Qualità contributo alla Performance Organizzativa e capacità di valutazione collaboratori</b>			
Qualità delle competenze professionali dimostrate per il raggiungimento dell'Obiettivo generale di Performance Organizzativa e capacità di valutazione dei propri collaboratori.			
<b>3) Valutazione e implementazione delle strategie</b>			
Capacità di elaborazione, di valutazione e di implementazione di strategie e di monitoraggio dei risultati raggiunti			
	<b>10</b>		<b>#DIV/0!</b>

**B.3 - COMPETENZE PROFESSIONALI SPECIALISTICHE**

FATTORI	PESO (p <sub>i</sub> )	PUNTEGGI (P <sub>i</sub> )	PUNTEGGIO MEDIO
<b>1) Bilancio---(specificare....)</b>			
<b>2) Patrimonio e partecipazioni (specificare...)</b>			
<b>3) Organizzazione e personale (specificare...)</b>			
	<b>10</b>		<b>#DIV/0!</b>

### SINTESI

COMPORAMENTO / CAPACITA'	PESO (p <sub>i</sub> )	PUNTEGGIO (P <sub>i</sub> )	PUNTEGGIO PESATO (p <sub>i</sub> P <sub>i</sub> )
B.1 - Competenze manageriali e organizzative	10	#DIV/0!	#DIV/0!
B.2 - Competenze professionali trasversali	10	#DIV/0!	#DIV/0!
B.3 - Competenze professionali specialistiche	10	#DIV/0!	#DIV/0!
<b>TOTALE</b>	<b>30</b>	<b>TOTALE</b>	<b>#DIV/0!</b>

P<sub>B</sub> 

DATA	NUCLEO SUI CONTROLLI INTERNI, MISURAZIONE E VALUTAZIONE PERFORMANCE	IL SINDACO
------	--	------------

## Scheda di valutazione dipendente \_\_\_\_\_

Anno \_\_\_\_\_

### PARTE PRIMA (Riservata alla P.O., di concerto con il Dirigente)

#### A) Performance Organizzativa (20%)

Grado raggiungimento obiettivi funzionamento struttura di appartenenza \_\_\_\_\_/ 60

#### B) Performance Individuale (80%) di cui

B1 Obiettivi specifici di progetto/incarico (20%) \_\_\_\_\_/ 60

B2 Comportamenti organizzativi e competenze specialistiche (60%) \_\_\_\_\_/180  
di cui:

Capacità realizzativa (35%) \_\_\_\_\_/ 63

Capacità di servizio (35%) \_\_\_\_\_/ 63

Orientamento al miglioramento competenze (10%) \_\_\_\_\_/ 18

Costruttività ed impegno (20%) \_\_\_\_\_/ 36

Totale \_\_\_\_\_/180

#### Riepilogo:

A) Performance Organizzativa \_\_\_\_\_/ 60

B) Performance Individuale:

B1 Obiettivi individuali \_\_\_\_\_/ 60

B2 Comportamenti organizzativi \_\_\_\_\_/180

**Totale punteggio conseguito** \_\_\_\_\_/300

Lì \_\_\_\_\_

Dipendente valutato

Dirigente valutatore

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**PARTE SECONDA**  
*(Riservata al Dirigente)*

**1. COLLEGAMENTO CON I SISTEMI DI GESTIONE DELLA FORMAZIONE E DELLA MOBILITÀ INTERNA E L'INDIVIDUAZIONE DEI FABBISOGNI DI PROFESSIONALITÀ**

1a) Esigenze formative

1b) Gestione della mobilità interna

1c) Individuazione di fabbisogni di professionalità

**2. COLLEGAMENTO CON LE PROGRESSIONI ECONOMICHE E DI CARRIERA**

2a) Risultati della valutazione: Punteggio \_\_\_\_\_

2b) Maturazione professionale: Punteggio \_\_\_\_\_