Sistema di Misurazione e di Valutazione della Performance

Decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150

Manuale operativo

Versione 2.1

Approvato con Determinazione del Sindaco metropolitano n. 130 del 12/12/2018

aggiornato alle modifiche introdotte con:

Determinazione del Sindaco metropolitano n. 32 del 6/05/2020

Determinazione del Sindaco Metropolitano n. 14 del 12/03/2021

Sommario

Articolo 1	Principi, finalità e fondamenti	3
Articolo 2	Definizioni	4
Articolo 3	Il Piano Esecutivo di Gestione	5
Articolo 4	Strumenti di Programmazione: gli Obiettivi di Gestione-Performance	6
Articolo 5	Tempi e metodi del ciclo di misurazione e valutazione della performance individuale	7
Articolo 6	Oggetto della Valutazione delle Performance	12
Articolo 7	La Performance Organizzativa (di Ente e di Struttura): le Dimensioni della Performance	13
Articolo 8	La Performance Organizzativa di Ente: le Dimensioni della Performance	15
Articolo 9	La Performance Organizzativa di Ente: effetti retributivi per i dirigenti	16
Articolo 10	Competenze e Comportamenti per la Valutazione del personale dirigenziale e del restante personale (Obiettivo qualitativo)	17
Articolo 11	Valutazione degli obiettivi (quantitativi) dei Dirigenti	19
Articolo 12	Valutazione degli obiettivi degli IPO	19
Articolo 13	Valutazione degli obiettivi assegnati al personale di categoria A, B, C e D senza IPO	20
Articolo 14	La valutazione del Segretario generale	21
Articolo 15	La valutazione del Direttore generale	23
Articolo 16	Performance individuale dei dipendenti e trattamenti accessori correlati (c.d. produttività e retribuzione di risultato)	23
Articolo 17	Performance individuale dei dirigenti	23
Articolo 18	La definizione del budget per la valorizzazione dei dipendenti del Comparto	24
Articolo 19	La liquidazione del premio di Produttività al Comparto non IPO	24
Articolo 20	Presenza	25
Articolo 21	Procedura di conciliazione	25
Definizioni		27

Articolo 1 Principi, finalità e fondamenti

La misurazione e la valutazione della performance organizzativa e individuale consentono il miglioramento della qualità dei servizi offerti alla collettività e devono costituire opportunità di crescita delle competenze professionali dei dipendenti della Città metropolitana di Genova, attraverso la valorizzazione del merito.

La Città metropolitana di Genova valuta la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso (performance organizzativa), alle unità organizzative o aree di responsabilità, in cui si articola e ai singoli dirigenti e dipendenti (performance individuale).

L'Amministrazione garantisce la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della performance organizzativa e individuale, sia nei confronti dei cittadini, sia nei confronti dei propri dipendenti.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance (SMVP) assicura l'effetto motivazionale necessario a massimizzare il perseguimento degli Obiettivi di mandato del Sindaco, nel rispetto della trasparenza e sul presupposto, definito dai principi dell'ordinamento contabile, che:

- nella Parte 1 della SeO del DUP siano individuati, per ogni singola missione e coerentemente agli indirizzi strategici contenuti nella SeS, i "programmi operativi" che l'Ente intende realizzare nell'arco pluriennale di riferimento della SeO del DUP.

- La definizione degli "obiettivi dei programmi op.vi" che l'Ente intende realizzare deve avvenire in modo coerente con gli "obiettivi strategici" definiti nella SeS del DUP. Cioè: per ogni programma devono essere definite le "finalità" e gli "obiettivi annuali e pluriennali" che si intendono perseguire, la "motivazione" delle scelte effettuate ed individuate le "risorse finanziarie, umane e strumentali" ad esso destinate.
  Gli *obiettivi individuati per ogni programma rappresentano la declinazione* (annuale e pluriennale) *degli obiettivi strategici contenuti nella SeS* e costituiscono indirizzo vincolante per i successivi atti di programmazione, in applicazione del principio della coerenza tra i documenti di programmazione. *L'individuazione delle finalità e la fissazione degli obiettivi per i programmi deve "guidare", negli altri strumenti di programmazione, l'individuazione dei progetti strumentali alla loro realizzazione e l'affidamento di obiettivi e risorse ai responsabili dei servizi.*

- I programmi devono essere, perciò, analiticamente definiti in modo da costituire la base sulla quale implementare il processo di definizione degli indirizzi e delle scelte che deve, successivamente, portare, tramite la predisposizione e l'approvazione del PEG, all'affidamento di obiettivi e risorse ai responsabili dei servizi.

- Il piano esecutivo di gestione (PEG) è il documento che permette di declinare in maggior dettaglio la programmazione operativa contenuta nella Sezione Operativa del DUP. I contenuti del PEG, fermi restando i vincoli posti con l'approvazione del bilancio di previsione, sono la risultante di un processo iterativo e partecipato che coinvolge gli Amministratori e la dirigenza dell'ente.
  Il PEG rappresenta, quindi, lo strumento attraverso il quale si guida la relazione tra organo esecutivo e responsabili dei servizi. Tale relazione è finalizzata alla definizione degli obiettivi di gestione, all'assegnazione delle risorse necessarie, al raggiungimento dei medesimi obiettivi e alla successiva valutazione.

- Il PEG facilita la valutazione della fattibilità tecnica degli obiettivi definiti a livello politico orientando e guidando la gestione, grazie alla definizione degli indirizzi da parte dell'organo esecutivo, e responsabilizza sull'utilizzo delle risorse e sul raggiungimento dei risultati.

Inoltre costituisce un presupposto del controllo di gestione e un elemento portante dei sistemi di valutazione.

- Il PEG chiarisce e integra le responsabilità tra servizi di supporto (personale, servizi finanziari, manutenzioni ordinarie e straordinarie, provveditorato-economato, sistemi informativi, ecc.) e servizi la cui azione è rivolta agli utenti finali. Favorendo l'assegnazione degli obiettivi e delle relative dotazioni all'interno di un dato centro di responsabilità favorisce, di conseguenza, il controllo e la valutazione dei risultati del personale dipendente.
- Nel PEG devono essere specificatamente individuati gli obiettivi esecutivi dei quali occorre dare rappresentazione in termini di processo e in termini di risultati attesi al fine di permettere:
    - la puntuale programmazione operativa;
    - l'efficace governo delle attività gestionali e dei relativi tempi di esecuzione;
    - la chiara responsabilizzazione per i risultati effettivamente conseguiti.
- Le risorse finanziarie assegnate per ogni programma definito nel SeO del DUP sono destinate, insieme a quelle umane e materiali, ai singoli dirigenti per la realizzazione degli specifici obiettivi di ciascun programma.
- Nel PEG le risorse finanziarie devono essere destinate agli specifici obiettivi di gestione facendo riferimento al quarto livello di classificazione del piano dei conti finanziario.
- Gli "obiettivi di gestione" costituiscono il risultato atteso verso il quale indirizzare le attività e coordinare le risorse nella gestione dei processi di erogazione di un determinato servizio. Le attività devono necessariamente essere poste in termini di obiettivo e contenere una precisa ed esplicita indicazione circa il risultato da raggiungere.
- La struttura del PEG deve essere predisposta in modo tale da rappresentare la struttura organizzativa dell'ente per centri di responsabilità individuando per ogni obiettivo o insieme di obiettivi appartenenti allo stesso programma un unico dirigente responsabile. In ogni caso la definizione degli obiettivi comporta un collegamento con il periodo triennale considerato dal bilancio finanziario. In tale ambito, il PEG riflette anche la gestione dei residui attivi e passivi.
- Gli *obiettivi gestionali*, per essere definiti, necessitano di un idoneo strumento di misurazione individuabile negli Indicatori. Essi consistono in parametri gestionali considerati e definiti a preventivo, ma che poi dovranno trovare confronto con i dati desunti, a consuntivo, dall'attività svolta.

Il Sistema di MVP tende a rendere coerenti tutti gli strumenti contrattuali riconducibili al c.d. "trattamento accessorio".

Articolo 2 Definizioni

(a) Performance Organizzativa o di Struttura: concettualizzazione multidimensionale di un attributo misurabile relativo all'intera gestione dell'Ente, costitutivo di un elemento di corresponsabilità di tutti gli attori (Amm.ri e dipendenti) agenti in Città Metropolitana.

(b) Performance operativa: i risultati raggiunti con riferimento agli obiettivi di performance, che possono essere ricondotti ad un dirigente, ad un Incaricato di Posizione Organizzativa (IPO), al personale del comparto.

(c) Comportamenti/competenze organizzative: sono le capacità, le conoscenze e le esperienze che devono essere attivate per svolgere adeguatamente il ruolo affidato - e, quindi, raggiungere gli obiettivi - in funzione della categoria di inquadramento.

(d) Performance individuale: è il risultato individuale determinato dalla media ponderata dei

punteggi ottenuti con riferimento alla Performance operativa e ai Comportamenti organizzativi.

(e) Processi: aggregati di funzioni e servizi che rappresentano le attività istituzionali e di funzionamento dell'ente attraverso indici e indicatori di quantità e risultato, i relativi valori attesi e raggiunti, il personale e le risorse finanziarie assegnate.

(f) Progetti: sono finalizzazioni di attività esecutive al perseguimento di un Obiettivo di Performance, definite in termini di tempo (cronoprogramma analitico), adeguatamente pianificate con risorse dedicate e personale specificatamente assegnato (matrice assegnazione Fasi-personale); con il progetto sono individuati sia indici di volume e indicatori di risultato, sia i relativi valori attesi e raggiunti, oltrechè i livelli *grading*.

(g) Obiettivi di Performance: scelti tra gli Obiettivi gestionali definiti nel PEG sono riferiti ad uno dei seguenti ambiti di Performance.

1. Attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
2. 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;
3. Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
4. Modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
5. Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
6. Efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
7. Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
8. Promozione delle pari opportunità e di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;
9. Digitalizzazione;
10. Prevenzione della Corruzione (e Trasparenza);
11. Razionalizzazione Spesa.

(h) Obiettivi specifici: relativi a particolari risultati annuali da perseguire non derivanti dal PEG e dal DUP, quindi non implicanti impiego di risorse organizzative, ma solo impegno esclusivamente personale. Possono essere assegnati in qualunque momento dell'anno.

Articolo 3 Il Piano Esecutivo di Gestione

Il Direttore Generale predispone la proposta di PEG, sentiti i Dirigenti di ciascuna struttura e gli amministratori.

Il Piano è sottoposto al Nucleo di Valutazione per la verifica degli obiettivi.

La proposta è presentata all'organo di governo competente per l'approvazione. Il PEG si articola nei seguenti elementi:

(a) Centri di Responsabilità (CdR) identificati con il livello apicale costituito dalle Direzioni;

(b) Obiettivi relativi a specifici Progetti (di Mandato) o alla gestione corrente, in tal caso inerenti ciascun Processo associato al CdR;

(c) Risorse umane e strumentali attribuite ai centri di responsabilità;

(d) Risorse finanziarie assegnate ai singoli Obiettivi.

I monitoraggi del PEG (almeno due all'anno) avvengono con la collaborazione dei singoli Servizi dell'Ente.

Articolo 4 Strumenti di Programmazione: gli Obiettivi di Gestione-Performance

Si tratta di definire precisi punti di riferimento circa i risultati attesi dai singoli dipendenti dell'Amministrazione, da un lato per stimolarne il *commitment* (in termini di identificazione con l'Ente e i suoi obiettivi strategici) e dall'altro per facilitare ed oggettivare l'espressione del successivo giudizio sulla prestazione dei singoli lavoratori.

Un obiettivo correttamente definito si differenzia, di norma, dalle attività correnti ed enfatizza gli elementi di efficienza e innovazione (quantità, modalità, tempi, qualità).

Obiettivi tipici dell'attività corrente potranno essere considerati utilmente a scopo valutativo solo se in stretta connessione con attese significative differenze quali/quantitative delle prestazioni (*Obiettivi di Sviluppo/Miglioramento*, ad es.: accelerazione tempi di output, progetti ad hoc, attivazione di processi, digitalizzazione, ecc.).

Gli obiettivi di gestione - riconducibili agli obiettivi operativi di DUP-SEO, a loro volta riconducibili agli Obiettivi Strategici del DUP-SES - individuati dall'Ente con l'approvazione del PEG (c.d. *Progetti di Mandato*) e in base alle eventuali priorità strategico-operative stabilite per il periodo di riferimento, si possono classificare in:

- *Obiettivi individuali* strettamente correlati alle aree di responsabilità e al profilo professionale e di competenze del valutato.
- *Obiettivi collettivi* assegnati a ciascun CdR – ed a sue eventuali articolazioni -specifici dell'attività ad esso deputata, sia in termini di performance che gestionali.
- *Obiettivi trasversali* (obiettivi assegnati a più Uffici a livello dirigenziale). Possono eventualmente costituire obiettivo "soglia" cioè obiettivo il cui mancato conseguimento "annulla" ogni altro risultato, ancorché raggiunto).

I suddetti obiettivi possono, inoltre, essere:

- *di tipo quantitativo* (economico-finanziari, di processo, di progetto), in quanto intrinsecamente misurabili attraverso uno o più indicatori correlati a specifici target e grading;
- *di tipo qualitativo* indirettamente misurabili attraverso parametri di stima/congettura (ad esempio, qualità e livello del Controllo, livello di adeguatezza del portafoglio competenze, clima organizzativo, ecc.).

In stretta relazione con il Principio contabile della Programmazione (Allegato 4/1 del D.Lgs 118/11) gli obiettivi possono riguardare:

- *l'efficacia dell'azione* secondo profili di qualità, di equità dei servizi e di soddisfazione dell'utenza
- *l'efficienza della gestione,* intesa quale rapporto tra risorse utilizzate e quantità di servizi prodotti o attività svolta.

Al fine di garantire una corretta individuazione degli obiettivi di performance impiegabili a scopo valutativo è necessario, per la loro cernita, che questi rispondano a determinate caratteristiche di adeguatezza, devono cioè essere:

a) *rilevanti e pertinenti* rispetto alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'Amministrazione;
b) *specifici e misurabili* in termini concreti e chiari;
c) tali da determinare un *significativo miglioramento* della qualità dei servizi erogati (internamente o esternamente) e/o degli interventi;
d) riferibili ad un *arco temporale determinato*, di norma corrispondente ad un anno;
e) commisurati ai valori di riferimento, quando possibile derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe (bechmarking);
f) confrontabili con i trend della produttività/efficienza dell'Amministrazione;
g) raggiungibili, in quanto correlati congruamente alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Tra tutti gli Obiettivi gestionali - definiti dalla Programmazione dell'Ente e ascrivibili per responsabilità ad un dipendente - il numero degli obiettivi (individuali o collettivi) assegnati annualmente a ciascun dipendente con finalità valutative (Obiettivi di Performance Individuale) non dovrà essere superiore a 5.

Di *default* gli obiettivi di performance individuale sono equiponderati. Sarà cura del Direttore Generale, d'intesa con il NdV, provvedere se del caso alla diversa pesatura degli obiettivi dirigenziali.

Per una corretta focalizzazione del dipendente valutato è importante che nessun obiettivo abbia mai un peso inferiore al 10%.

Nell'ambito degli Obiettivi di Performance assegnati ai dirigenti ve ne sono alcuni che possono raggiungere una over performance: si premierà cioè il superamento del target oltre una certa soglia predefinita.

Tali obiettivi debbono essere particolarmente sfidanti e il loro migliore conseguimento deve comportare un valore aggiunto per l'Ente e per la collettività. Questi non possono superare il 20% del totale degli obiettivi. Essi vengono individuati dal nucleo di valutazione e proposti al Sindaco per l'approvazione.

Qualora, nel corso dell'anno, un dirigente chieda la revisione di un obiettivo o la sostituzione a cui era stato riconosciuto l'over performing, l'obiettivo così rivisto o sostituito perderà l'over performing.

Nel caso di Obiettivi potenzialmente *over performing* il peso relativo (o la somma dei pesi nell'eventualità di una pluralità di Obiettivi overpeforming) deve essere non superiore a 70/100.

Per i dirigenti, il peso dell'Obiettivo qualitativo relativo alle Competenze/Comportamenti (Soft Skills), quindi il correlato (sotto)-budget se enucleato, di cui si dirà oltre, di norma non potrà essere superiore al 30%.

La Scheda Allegato A permette l'assegnazione formale sia degli Obiettivi quantitativi, che dell'Obiettivo qualitativo (soft skills).

Articolo 5 Tempi e metodi del ciclo di misurazione e valutazione della performance individuale

a. Approvazione Piano Esecutivo di Gestione.

b. Assegnazione degli Obiettivi:

1. il S.G. entro 15 giorni dall'approvazione del PEG, consegna a ciascun dirigente la Scheda della Performance Individuale contenente i rispettivi Obiettivi di Performance, gli eventuali Obiettivi Specifici, il tutto corredato dei relativi Indicatori di realizzazione, dei *target* e dei relativi livelli di *grading*, cioè dalla rappresentazione delle 4 fasce di raggiungimento (Score) - corrispondenti ai valori std pari a 130, 100, 85, 0 punti - abbinate alle (quattro) gamme di valori consuntivi cui ciascun Indicatore potrà alternativamente ricondursi in sede di rendicontazione, con riferimento alla data di maturazione dell'Obiettivo (non necessariamente sempre pari al 31/12) e, se previste, dall'indicazione delle risorse finanziarie collegate come da PEG; il tutto con l'ulteriore indicazione relativa ai comportamenti organizzativi attesi (portafoglio di competenze-soft skills);

Allegato A

Obiettivo __			
Descrizione Obiettivo			
Peso attribuito	____		
Indicatore di risultato (criterio di misura e valutazione)		Target (alla data)	_____

LIVELLO	1	2	3	0
SCORE	130	100	85	0
Grading				

2. Ogni Direzione o Servizio (autonomo), previa elaborazione dei relativi Progetti e, di norma, entro 30 giorni dalla approvazione del PEG, consegna a ciascun dipendente (IPO e restanti del Comparto – Allegati A1 e A2) la Scheda della performance individuale contenente rispettivamente gli Obiettivi di Progetto assegnati (coincidenti con i PiO, di cui in seguito si dirà) o le Fasi dei medesimi Progetti assegnate, il tutto corredato dei relativi Indicatori di realizzazione, dei target e, per gli IPO, dei relativi livelli di grading, con le indicazioni relative ai comportamenti organizzativi attesi. In osservanza della logica "cascading" le Schede di PiO (in Allegato) sono predisposte successivamente alla compilazione della Scheda (Allegato A) di assegnazione Obiettivi (di Performance) ai Dirigenti, al fine di poter conseguentemente predisporre le Schede Allegato A1 e A2. Più precisamente, l'iter prevede che a cura di ogni Dirigente e con l'ausilio del Nucleo di supporto al NdV – entro 20 giorni dall'assegnazione degli Obiettivi dirigenziali di Performance si individui per ciascun Obiettivo il rispettivo Programma Operativo (PiO), se del caso + d'uno, associando ciascun PiO (di norma) ad un IPO, tra quelli assegnati al Dirigente medesimo.
La molteplicità di Obiettivi di Performance inerenti una struttura dirigenziale potrebbe - seppur in deroga al principio del "cascading" - eccezionalmente consentire anche la creazione di PiO derivanti da Performance non necessariamente (in termini valutativi) assegnate ad un Dirigente (stante il limite numerico di Obiettivi di Performance assegnati ad un dirigente), ancorchè definite nel PEG.

In accordo con quanto precisato dal Principio Contabile della Programmazione1, per ogni PiO si dettaglieranno le principali Azioni (non più di tre) e i relativi Indicatori, il completo e puntuale perseguimento delle quali (in termini di Target dell'Indicatore) si ritiene possa determinare il positivo sviluppo (degli esiti) del PiO, quindi il presupposto per il pieno raggiungimento della performance (individuale) dell'IPO responsabile del PiO stesso, cioè il "contributo alla Performance dirigenziale oltrechè organizzativa".

PROGRAMMA OPERATIVO - PIO

OBIETTIVO di PERFORMANCE - anno _____ OBIETTIVO SPECIFICO - anno _____	Codice OBTV: (Riportare il Sett. seguito dal cod. Obtv)					XX.YY
Centro di Resp.	_____					
AREA STRATEGICA / MISSIONE	_____					
DESCRIZIONE OBIETTIVO (PEG)						
Ambito della Performance Org.va						
Peso dell'Obiettivo di Performance (per il Dirigente di riferimento)	___%	periodo di riferimento	TRIENNIO			note
Peso del Programma Operativo (per l'IPO/AP, nel caso di attribuz. di + di 1 PiO)	___%	legato a Fondi specifici (art 15 c.2/c.5 o ...)		SI	NO	
IPO/AP Responsabile:	___%					

Programma Operativo (Sub-Obiettivi/Azioni)						cod. PiO				
						Grading/Fasce				note
COD n.	Peso (%)	Descrizione (Indicatore di) Azione	Unità di misura (data o ...)	Target (alla data di rif.)	vincoli	100%	90%	60%	0	
XXX.1	__%									
YYY.2	__%									
ZZZ.3	__%									

Al secondo livello di Programmazione si collocano i restanti dipendenti che, a cura di ciascun IPO e d'intesa con il Dirigente relativo (comunque coinvolto anche se l'Obiettivo di Performance alla base del PiO non fosse in cascading, come anzidetto), risulteranno assegnati ad una o + Fasi (Matrice Fasi/personale) in cui si è provveduto ad articolare il cronoprogramma, previsto nel PiO stesso, per strutturare o organizzare le attività utilmente finalizzabili al PiO, quindi all'Obtv sotteso.

Programma Operativo (FASI)													
n.	Descrizione	Tempistica di riferimento											
		Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic
__.1													
__.2													
__.3													
__.4													
__.5													
__.6													

[1] Allegato n. 4/1 al D.Lgs 118/2011 - PRINCIPIO CONTABILE APPLICATO CONCERNENTE LA PROGRAMMAZIONE DI BILANCIO che al punto 10.2 definisce:
"Nel PEG devono essere specificatamente individuati gli obiettivi esecutivi dei quali occorre dare rappresentazione in termini di processo e in termini di risultati attesi al fine di permettere:

a) la puntuale programmazione operativa;
b) l'efficace governo delle attività gestionali e dei relativi tempi di esecuzione;
c) la chiara responsabilizzazione per i risultati effettivamente conseguiti."

Qualora non lo si ritenesse necessario:

a) il Dirigente potrebbe non avvalersi di un IPO per presidiare un PiO, così come,

b) in seguito all'attribuzione di un PiO ad un IPO, potrebbe rilevarsi coerente non associare alle Fasi di PiO alcun altro dipendente (è il caso degli IPO/AP che non dovrebbero disporre di personale direttamente assegnato), mantenendo così in capo al solo IPO la piena ed esclusiva responsabilità di contribuire, a mezzo del PiO, al raggiungimento del relativo Obiettivo di Performance (dirigenziale).

Nel caso sub a) la predisposizione del cronoprogramma (Fasi) e il conseguente abbinamento Fasi/Personale sarà svolto direttamente a cura del Dirigente, con l'ausilio del Nucleo di supporto al NdV (vedasi es. nelle figure seguenti).

Relativamente all'abbinamento Fasi/Personale deve anche esplicitarsi per ciascun Dipendente (Matrice Fasi/Personale) il peso relativo delle diverse Fasi assegnategli (individualmente/esclusivamente o in gruppo). Nel caso di un lavoratore abbinato a più di un PiO (cioè assegnato a Fasi di PiO diversi) la somma dei pesi (relativi) deve naturalmente totalizzare "complessivamente" (tra tutte le Fasi di ciascun PiO) 100, come evidente da quanto sarà riportato in Scheda Allegato A2.

I dipendenti associabili ad un PiO sono di norma quelli assegnati all'unità organizzativa apicale in cui è incardinato il Dirigente affidatario dell'Obiettivo di Performance relativo. D'intesa con il S.G. e in relazione all'eventuale intersettorialità di un PiO, un Dirigente può anche assegnare Dipendenti di altri Settori (di altro dirigente) ad una o più Fasi del "proprio" PiO, non anche IPO di altri Settori.

Nel cennato caso in cui un PiO derivi da Performance non assegnata ad un Dirigente il valore del campo "Peso dell'Obiettivo di Performance (per il Dirigente di riferimento)" della maschera iniziale del PiO sarà evidentemente "0", restando ferma la necessità di descrivere l'Obiettivo di Performance in questione nell'apposito campo.

Programma Operativo 1T (FASI)													
n.	Descrizione	Tempistica di riferimento											
		Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic
1T.1	Redazione delle procedure e della documentazione coerente con la ISO 9001 per il Servizio di Verifica progettuale. Predisposizione della parte tecnica e della parte qualità	X	X	X	X	X							
1T.2	Arruolamento del personale dell'Agenzia quale Membro del Gruppo Tecnico interno per la verifica progettuale. Formazione del personale prevista dalla Certificazione Iso 9001/2008				X	X	X	X					
1T3	Aggiornamento delle procedure alle modifiche e novità introdotte a giugno dal nuovo Codice degli appalti, revisione della documentazione						X	X	X	X	X		
1T.4	Predisposizione della Determina di approvazione e atti collegati										X		
1T.5	Attività propedeutiche allo svolgimento di una verifica sperimentale, per testare le procedure e formare il personale									X	X	X	
1T.6	Acquisizione del Servizio di Audit per la certificazione ISO 9001											X	

Programma Operativo (Matrice FASI/Personale) - Settore/Extra-Sett. _ Peso di Fase per Dipendente										
Codice Programma Op.vo	n.	Descrizione Fase	PERSONALE cat. A		PERSONALE cat. B		PERSONALE cat. C		PERSONALE cat. D	
			Pavan	Manfredonia	Marzo	Musa	Chicco	Pluto	Tizio	Caio
			SETTORE							
1T	1T.1	Redazione delle procedure e della documentazione coerente con la ISO 9001 per il Servizio di Verifica progettuale. Predisposizione della parte tecnica e della parte qualità		100	60					
	1T.2	Arruolamento del personale dell'Agenzia quale Membro del Gruppo Tecnico interno per la verifica progettuale. Formazione del personale prevista dalla Certificazione Iso 9001/2008			20					
	1T.3	Aggiornamento delle procedure alle modifiche e novità introdotte a giugno dal nuovo Codice degli appalti, revisione della documentazione						100		
	1T.4	Predisposizione della Determina di approvazione e atti collegati								100
	1T.5	Attività propedeutiche allo svolgimento di una verifica sperimentale, per testare le procedure e formare il personale	70		20		20		70	
	1T.6	Acquisizione del Servizio di Audit per la certificazione ISO 9001	30			100	80		30	
		TOT	100	100	100	100	100	100	100	100

In termini valutativi, il puntuale e adeguato completamento di ciascuna Fase, nel contribuire a determinare positivamente lo sviluppo del PiO-padre e dei suoi esiti attesi - sotto il coordinamento e l'indirizzo dell'IPO responsabile di PiO o, in sua assenza, direttamente del Dirigente - quindi, in ultima analisi, il fattivo perseguimento del relativo Obiettivo di Performance (dirigenziale e/o organizzativa), rappresenterà il presupposto per la valutazione pienamente positiva del/i dipendente/i complessivamente associati (collettivamente, se più di uno) a ciascuna delle diverse Fasi previste.

Tutto ciò è valido in prima battuta, evidentemente, fatte salve le necessarie e successive distinzioni sulla "qualità del contributo" effettivamente fornito da ciascuno dei "contributori associati" ad ognuna delle Fasi che il Valutatore potrebbe evidenziare in sede valutativa individualmente, secondo lo schema valutativo (che si preciserà più oltre), sostanzialmente determinando l'eventuale downgrade selettivo dello Score di Fase collettivo (comune) di prima definizione.

Ogni PiO, una volta predisposto, sarà tempestivamente sottoposto all'approvazione del Direttore Generale.

3. Il Direttore Generale, in qualunque momento dell'anno, può assegnare Obiettivi specifici ai dirigenti, previo parere favorevole del Nucleo di Valutazione, corredati dei relativi Indicatori di realizzazione, dei target e dei relativi livelli di grading.

c. Monitoraggio trimestrale e eventuali variazioni degli obiettivi: con cadenza periodica e comunque entro un mese dalla scadenza di ogni monitoraggio possono essere motivatamente corretti gli obiettivi individuali, su impulso del Direttore competente.

d. Quantificazione definitiva dei budget di direzione: la Direzione risorse umane, finanziarie e patrimonio, entro il 15 marzo dell'anno successivo invia alle Direzioni il budget economico effettivo ed il dato relativo alle presenze del personale.

e. Valutazione della performance individuale e consegna della schede di valutazione: entro il 15 aprile i dirigenti effettuano la valutazione dei dipendenti del comparto loro assegnati, su proposta dei rispettivi IPO (se presenti in linea gerarchica) e consegnano agli stessi la scheda di valutazione (Allegato F) illustrandola negli aspetti salienti.

f. Conciliazione: a pena di decadenza, entro dieci giorni dal ricevimento della scheda, l'interessato può presentare alla Direzione risorse umane, finanziarie e patrimonio le sue

osservazione in merito alla valutazione ricevuta e la relativa richiesta di ri-esame.

g. Valutazione definitiva: esperita comunque la fase di conciliazione, la valutazione definitiva andrà espressa entro il 20 maggio.

h. Corresponsione del premio: la liquidazione del premio avverrà di norma entro il 30 giugno.

Articolo 6 Oggetto della Valutazione delle Performance

La valutazione della performance si articola in due ambiti distinti: quello individuale e quello organizzativo; il sistema incentivante del personale collegato alla valutazione di questo secondo ambito si sviluppa secondo quanto disposto nei successivi articoli.

La valutazione delle performance/prestazioni individuali del personale (lato sensu) si riferisce a due elementi fondamentali:

- Il grado di raggiungimento di specifici obiettivi individuali/di gruppo predeterminati (Obiettivi di Performance) e/o il contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi collettivi della struttura di appartenenza;
- l'adeguatezza delle competenze e dei comportamenti organizzativi dimostrati (soft skills) nel generale e quotidiano espletamento delle attività e/o compiti assegnati, in relazione alla categoria ed al profilo professionale posseduto ed all'eventuale incarico svolto.

Relativamente a tali aspetti, come riaffermato dalle recenti integrazioni modificative del D.Lgs 150/09:

A) La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale dirigente è collegata:
   - al raggiungimento di specifici obiettivi individuali, direttamente/indirettamente riconducibili alle Performance definite dall'Ente in sede di programmazione annuale/pluriennale;
   - alle competenze professionali e manageriali dimostrate nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
   - alla capacità di gestione e valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

B) La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale di categoria A, B, C e D è collegata:
   - al raggiungimento di specifici obiettivi individuali nel caso di personale di categoria D con responsabilità di posizione organizzativa o di alta professionalità o di specifici obiettivi individuali/di gruppo nel caso di personale di categoria A, B, C e D senza posizione organizzativa, comunque prioritariamente riconducibili agli obiettivi di performance assegnati ai rispettivi dirigenti;
   - alla qualità del contributo assicurato alla performance complessiva della struttura di appartenenza;
   - alle competenze ed ai comportamenti professionali e organizzativi dimostrati.

Gli elementi/fattori di valutazione come sopra descritti incidono sul punteggio complessivo della valutazione individuale (massimo: 80 punti complessivi per i dipendenti non dirigenti, mentre 100 punti per i dirigenti) con pesi diversi a seconda della categoria di appartenenza e dell'incarico rivestito (vedi Tabella seguente).

In attesa che si possa dare piena applicazione al c. 1 bis dell'art. 8 del D.Lgs 150/09 la performance organizzativa sarà annualmente valutata e "applicata" secondo quanto indicato nel paragrafo seguente.

Per i dirigenti, il peso dell'Obiettivo qualitativo relativo alle Competenze/Comportamenti (Soft

Skills), quindi il correlato (sotto)-budget se enucleato, di cui si dirà oltre non potrà essere superiore al 40%.

soggetti valutati	Fattori				
	performance organizzativa		performance individuale		
			operativa (obiettivi)		competenze/ comportamenti
	peso	tipologia	peso	tipologia obiettivi	Peso
dirigenti	Effetto parzializzaz del budget complessivo	di Ente/Str.	**60**	obiettivi individuali	**40**
incaricati di posizione organizzativa (IPO) e di alta professionalità (AP)	20	di Ente/Str.	45 (di cui 10 per qualità contributo Perf. Struttura)	obiettivi individuali	35
personale di cat. D (senza P.O.)	20	di Ente/Str.	40 (di cui 7 per qualità contributo Perf. Struttura)	collettivi	40
personale di cat. A, B, C,	20	di Ente/Str.	30 (di cui 5 per qualità contributo Perf. Struttura)	collettivi	50

Articolo 7 La Performance Organizzativa (di Ente e di Struttura): le Dimensioni della Performance

La Performance organizzativa costituisce il fattore aggregante delle valutazioni individuali dirigenziali, rappresentando, infatti, per tutti i dirigenti un identico elemento valutativo.

Da tale punto di vista il concetto si riconduce ad evidenti risultati di Ente, eventualmente anche qualificanti l'esito di precedenti Obiettivi di Performance, che seppur relativi a specifici ambiti di gestione possono essere scelti quali emblematici e rappresentativi dell'entità-Città Metropolitana di Genova, in termini di complessità multidimensionale. L'intensità di misura (quali-quantitativa) di tali Risultati/Indicatori deve rappresentare e orientare implicitamente un progressivo, tendenziale e multifocale sforzo per un miglioramento continuo, quando possibile, o, in condizioni di criticità interne/esterne, a un mantenimento, comunque tale da poter ragionevolmente sentirsi di affermare ancora soddisfacente un simile traguardo (livello di performance).

L'accennata multidimensionalità permette di tenere conto della naturale complessità del concetto di Performance organizzativa, cosicchè si possa cogliere (misurare e focalizzare) il ciclo elicoidale della gestione strategica della Città Metropolitana nelle diverse fasi in cui può essere identificato, fino a quelle finali di tipo "realizzativo", quali ad es. la realizzazione degli investimenti, tutte finalizzate comunque a dare concreta attuazione alle Linee Programmatiche di Mandato e al conseguente DUP (in particolare alla sua Sezione Strategica - SES).

Coerentemente, la completezza delle Dimensioni e delle Aree di Performance Organizzativa, nell'accezione concettuale-valutativa, approssimano tendenzialmente il significato di controllo strategico e di *governance* dell'Ente.

1. Dimensione di performance dell'utente/cliente/collettività

1.1. Area di performance dell'accesso, relativa (ad es.) a:
- 1.1.1. Sportello Unico
- 1.1.2. Digitalizzazione per integrazione processi verso l'esterno.

1.2. Area di performance dell'integrazione con il territorio (Enti Pubblici/AdsP, altri Enti/Soggetti Territoriali Pubblici e Privati).

1.3. Area di performance della soddisfazione dei cittadini/utenti, relativa (ad es.) a:

1.3.1. Customer Satisfaction relativa alla qualità intesa come la globalità degli aspetti e delle caratteristiche di un servizio capace di soddisfare uno specifico bisogno.

2. Dimensione di performance dei processi interni

2.1. Area di performance della prevenzione della corruzione e trasparenza, relativa al PTPC[2].

2.2. Area di performance della qualità, sicurezza e gestione dei rischi, relativa ai sistemi di risk management (escluso l'ambito della Corruzione).

2.3. Area di performance della qualità (conformità) ed efficienza dei processi,[3] relativa (ad es.) a:

2.3.1. Tempistiche dei processi/procedimenti

2.3.2. Conformità dei processi

2.4. Area di performance dell'organizzazione, relativa (ad es.) a:

2.4.1. Processi di re-internalizzazione e di re-ingegnerizzazione

2.4.2. Infrastruttura ICT

2.4.3. Adempimenti nei flussi informativi (interni ed esterni)

2.4.4. Specifici regolamenti interni.

3. Dimensione di performance dell'innovazione e dello sviluppo

3.1. Area di performance della ricerca e del partenariato, relativa ad es. a:

3.1.1. Iniziative di partenariato con Enti territoriali e di Ricerca

3.1.2. Iniziative innovative di partenariato con Imprese nazionali ed estere.

3.2. Area di performance dello sviluppo organizzativo, ad es. relativa a:

3.2.1. Gestione del Capitale Intellettuale

3.2.2. Controllo di Gestione e *Public Reporting*.

4. Dimensione di performance della sostenibilità e dell'attività

4.1. Area di performance economico-finanziaria, ad es. in termini di:

4.1.1. Equilibrio finanziario

4.1.2. Economicità gestione

4.1.3. Capacità rispetto previsioni

4.1.4. Velocità pagamenti

4.1.5. Parametri-Obiettivo condizioni di deficitarietà.

4.2. Area di performance degli investimenti, ad es. in termini di:

4.2.1. Razionalizzazione patrimonio

4.2.2. Realizzazione investimenti finanziati.

4.3. Area di performance dell'efficientamento energetico e ambientale.

[2] Le Aree 2.1, 2.2 e 2.3 saranno valutate dal Nucleo di Valutazione in base alla verifica annuale dello stato di attuazione del sistema di qualità come evidenziato dalla "relazione del Responsabile Sistema di Gestione della Qualità Centrale".

[3] Il vigente sistema di "misurazione dei processi" (ad oggi mappati nel numero di 36), mediante gli Indicatori/Indici permetterà di poter valutare, nelle prospettiva descritta nel successivo paragrafo, lo Score attribuibile al Fattore "efficienza di processo", principalmente in termini delle relative tempistiche.

Articolo 8 La Performance Organizzativa di Ente: le Dimensioni della Performance

La Città Metropolitana misura la sua Performance Organizzativa riferendosi, in termini di "Score", ai Risultati evidenziati dagli Indicatori-chiave (*Key Performance Indicator*) delle diverse Aree di Performance (individuati dal Nucleo di supporto al NDV per la misurazione e valutazione della Performance), riconducibili a specifici "fattori" di performance (di Area) "attivi" nell'anno, in termini di misurazione e monitoraggio. La Performance Organizzativa sarà quantitativamente definita dalla media ponderata degli Score delle quattro "Dimensioni" di anzi descritte. I coefficienti di ponderazione degli Score dimensionali a livello di Ente, per il primo periodo di avvio del sistema, sono i seguenti:

DIMENSIONI	PESO
1. *Utente/Cliente/Collettività*	**20**
2. *Processi interni*	**20**
3. *Innovazione e Sviluppo*	**10**
4. *Sostenibilità e Attività*	**50**

Per i dirigenti e relativamente all'applicazione valutativa-incentivante individuale della Performance Organizzativa i cennati pesi potranno essere modulati (in un range + / - 10 punti di peso) dal Direttore Generale per ciascun dirigente/struttura dirigenziale (e sulla base delle proposta di ciascun interessato) così da rispecchiare meglio il "baricentro" delle funzioni delegate, seppur nella prospettiva della responsabilità condivisa tra dirigenti, realizzando quindi il bilanciamento tra specifiche responsabilità amministrative individuali/di ruolo da un lato, con la corresponsabilità del management dell'Ente, dall'altro.

Gli Score assegnati a ciascun KPI - abbinato ad ogni "fattore" di performance in cui ogni Area, componente ciascuna della quattro Dimensioni, si articola – deriveranno, in relazione al "tipo" di Indicatore, da una delle seguenti possibili situazioni:

i. Presenza della condizione individuata dall'Indicatore riferibile ad un significativo arco di tempo dell'anno di riferimento;

ii. Superamento di un target di riferimento individuabile e pertinente, come definito da *norme, best practice, bechmarking, indirizzi, linee guida, standard*;

iii. Miglioramento progressivo dell'andamento del valore dell'Indicatore (consistente Trend positivo o anche solo inversione di tendenza), apprezzabilmente riscontrabile dai sistemi interni di controllo.

Nel caso:

- sub i) la presenza/assenza determinerà il punteggio dell'Indicatore (KPI) pari a 100 oppure zero.
- sub ii) al "superamento" dello specifico target corrisponderà lo Score del KPI relativo pari a 100, viceversa di zero.
- sub iii), infine, ad un consistente trend positivo corrisponderà lo Score relativo pari a 100, mentre nel caso di sola inversione di tendenza e di debole trend positivo lo Score sarà pari a 60, altrimenti zero.

L'assegnazione degli Score ad ogni Indicatore reso attivo nell'anno oggetto di valutazione è svolta

dal NdV, sulla base dei dati e delle informazioni acquisite, elaborate e fornite a cura del Controllo di Gestione/Nucleo di Supporto al NdV oltrechè sulla base degli output dei diversi sistemi di controllo presenti in Città Metropolitana e, comunque, di norma messi a disposizione entro il mese di marzo di ogni anno.

Nel caso fossero disponibili dati (Indicatori-chiave) relativi a + Aree, ciascun Score di Area sarà ponderato, a cura del NdV, relativamente alla Dimensione di riferimento; analogamente, la disponibilità di più di un Indicatore attivo per un'Area (per la molteplicità dei Fattori di performance di Area, attivi) determinerà la definizione dello Score di Area come media ponderata degli Score di ciascun Indicatore attivo e "misurato". Di default, sia gli Score degli Indicatori-chiave di ogni Area, che gli Score derivati di Area per ciascuna Dimensione sono equiponderati.

Il Nucleo interno di supporto al NdV - unitamente alle altre Strutture dell'Ente coinvolte per dominio - annualmente, di norma, entro il mese di aprile coadiuverà il NdV nel predisporre le necessarie misurazioni degli Indicatori-chiave al fine di definire il livello di Performance organizzativa (Score di Performance Organizzativa – SPO) sia a livello di Ente, che al livello delle singole strutture dirigenziali (Score di Performance di Struttura – SPS), anche utile ai fini valutativi individuali, la cui definitiva valutazione sarà comunque predisposta a cura del NdV (V. Scheda Allegato D).

Particolarmente in fase di avvio del presente Sistema, potrebbe riscontrarsi non immediato disporre dei dati relativi ai KPI di tutte le Dimensioni oltrechè di tutte le Aree della quarta Dimensione. In tali condizioni, il peso associato alla/e Dimensione/i "non popolata/e" verrà assegnato alle Dimensioni "attive".

Tali possibili condizioni potranno ragionevolmente concretizzarsi diversamente di anno in anno.

Lo SPO, o lo Score di Performance di Struttura – SPS, riproporzionato a 20/100, verrà poi riportato nella Scheda individuale di Valutazione (Allegato F) di ciascun Dipendente non dirigente, tenuto conto dell'assegnazione prevalente nell'anno di riferimento, nella rispettiva cella della tabella riportante i punteggi valutativi parziali e lo Score di Performance Individuale (SPI) finale.

L'impiego di **Score** non solo individuali, ma anche **Organizzativi** a livello di **Ente** (o a livello di singola **Struttura** dirigenziale) determina due possibili percorsi di ricaduta in termini di valutazione e di successiva incentivazione dei dirigenti.

Articolo 9 La Performance Organizzativa di Ente: effetti retributivi per i dirigenti

Il Valore del Budget potenzialmente destinato ai trattamenti di risultato dei dirigenti dell'Ente è ricavato dal Fondo complessivo destinato alla Retribuzione di Risultato, ripartito per 60% ad incentivare appunto il raggiungimento di Obiettivi di Performance e per il 40% relativamente alla valutazione delle Soft Skills. L'effettivo valore del Budget del Premio di Risultato/Obiettivi si ricava con un successivo passaggio, e cioè: sottraendo dal valore derivante dal 60% un ulteriore ammontare destinato all'Istituto del Premio di eccellenza, di cui oltre si dirà.

Il Budget per premiare i dirigenti relativamente alla valutazione delle *soft skills* è unico per tutti, quindi determina una "Quota retributiva individuale" indistinta pari al valore totale (il 40% del Fondo complessivo, come di anzi detto) diviso per il numero totale dei dirigenti (intesi come Direttori + Dirigenti). L'assegnazione di tale quota premiale a seguito della valutazione delle soft skills non riflette lo Score di Performance Organizzativa.

Lo Score di Performance Organizzativa a livello di Città Metropolitana (SPO), invece, è applicato come coefficiente di parzializzazione unico dell'ammontare della Retribuzione di Risultato derivante dallo Score Individuale (SPI).

Cioè: ad esito della valutazione individuale basata sul fattore espresso nella tabella precedente (Obiettivi) si determinerà uno Score di Performance Individuale (SPI). Il rapporto tra il Valore del

Budget potenzialmente destinato ai trattamenti di risultato dei dirigenti dell'Ente e la somma degli SPI individuali dei dirigenti determinerà un "valore a punto (di Score)" che moltiplicato per ciascun punteggio individuale di SPI definisce il valore di Retribuzione di Risultato teoricamente (RRT) assegnabile a ciascun dirigente nell'ipotesi di uno Score di Performance Organizzativa (SPO) pari a 100/100. La moltiplicazione di tale valore retributivo teorico (RRT) per l'indice di Score di Performance Organizzativa (di Ente) – che è espresso in 100 mi – definirà un abbattimento proporzionale e comune per ciascun dirigente della RRT determinando così la Retribuzione di Risultato effettivamente (RRE) liquidabile ad ogni dirigente (relativa agli Obiettivi).

Considerato che i sistemi retributivi di tipo MBO/PM migliorano il grado di motivazione se differenziano tra Direttori e Dirigenti l'entità del trattamento economico accessorio si può ritenere, quindi, logico definire due diversi valori di Retribuzione di Risultato (standard) il cui ammontare permetterebbe di definire i due sotto-budget potenziali: uno destinato ai trattamenti di risultato dei Direttori dell'Ente, l'altro destinato ai trattamenti di risultato dei Dirigenti dell'Ente. Il differenziale tra i due std retributivi di risultato individuali non attiene le definizioni del Sistema, ma sarà un dato esogeno.

Nel caso **di Performance Organizzativa a livello di Struttura**, la particolarità consiste nel fatto che lo **Score relativo (SPS)** è applicato come coefficiente di parzializzazione (specifico di ogni Struttura) dell'ammontare del Premio di Risultato derivante dallo Score Individuale (SPI).

Quindi, ad esito della valutazione individuale basata sul fattore espresso nella tabella precedente (Obiettivi) si determinerà uno Score di Performance Individuale (SPI). Il rapporto tra il Valore del Budget potenzialmente destinato ai trattamenti di risultato dei dirigenti dell'Ente e la somma degli SPI individuali dei dirigenti determinerà un "valore a punto (di Score)" che moltiplicato per ciascun punteggio di SPI definisce il valore di Retribuzione di Risultato teoricamente (RRT) assegnabile a ciascun dirigente nell'ipotesi di uno Score di Performance della rispettiva Struttura (SPS) pari a 100/100. La moltiplicazione di tale valore retributivo teorico (RRT) per l'indice di Score di Performance di Struttura (specifica per ogni dirigente e derivata in base alle Strutture afferenti la Direzione, per i Direttori) definirà un abbattimento proporzionale specifico per ciascun dirigente della RRT determinando così la Retribuzione di Risultato effettivamente (RRE) liquidabile a ciascun dirigente.

Articolo 10 Competenze e Comportamenti per la Valutazione del personale dirigenziale e del restante personale (Obiettivo qualitativo)

La valutazione delle C*ompetenze e dei Comportamenti* dei dirigenti avviene sulla base di cinque (fattori di) Competenze/Comportamenti, di cui tre previste obbligatoriamente per tutti e due scelti/e tra i/le restanti da parte del SG/DG d'intesa con il Nucleo di Valutazione.
La descrizione ed il peso attribuito ad ogni singolo fattore di Competenza sono illustrati nelle Tabelle n. 1 e n. 2 allegate al presente documento. Nella Tabella n. 2 sono, inoltre, riportati alcuni elementi esemplificativi di ogni fattore valutativo.
Il fattore valutativo "Valorizzazione e Gestione Risorse Umane" comprende il riscontro del livello di differenziazione (pesato 5 punti sul peso complessivo di 15 per il fattore valutativo in questione) delle valutazioni effettuate, relativamente alle R.U. specificamente assegnate, basato sullo scarto quadratico medio delle valutazioni comportamentali di tutti i collaboratori in carico ad ogni dirigente, corretto con riferimento sia al "downgrade dello Score di Fase collettivo/comune" applicato dal dirigente, sia alla differenziazione effettuata relativamente all'apprezzamento della *qualità del contributo individuale alla performance della struttura di appartenenza* (… gap su livello atteso del contributo: max 10, 7, 5 in base alla categoria del lavoratore, come rappresentato nella tabella dell'art 2 bis), di cui in seguito si dirà.

FATTORE VALUTATIVO DI COMPETENZA/COMPORTAMENTO	
1. valorizzazione e gestione risorse umane	obbligatoria
2. dominio digitale	obbligatoria
3. competenze specialistiche tipiche dell'incarico	obbligatoria
4. relazioni e integrazione	tra queste, 2 competenze indicate dal SG/DG d'intesa con il NdV
5. organizzazione e programmazione	
6. iniziativa e autonomia	
7. flessibilità e gestione cambiamento	
8. risoluzione problemi e innovazione	
9. negoziazione e gestione conflitti	
10. orientamento al risultato	
11. integrità e osservanza delle regole	

La valutazione delle competenze e dei comportamenti del personale di categoria A, B, C e D (con o senza PO) avviene sulla base di predefiniti fattori valutativi, di cui alcuni obbligatori per tutti ed altri scelti dal soggetto valutatore, variabili nel numero e nel peso a seconda della categoria del personale e dell'incarico rivestito:

FATTORE VALUTATIVO DI COMPETENZA/COMPORTAMENTO	**A/B**	**C**	**D**	**D con IPO**
	n. 3 competenze	***n. 4 competenze***	***n. 5 competenze***	***n. 7 competenze***
1. impegno e coinvolgimento nei processi lavorativi	Predefinita	predefinita	predefinita	predefinita
2. integrità e osservanza delle regole	Predefinita	predefinita	predefinita	predefinita
3. qualità, accuratezza e precisione	1 scelta dal valutatore tra le 14 residue	2 scelte dal valutatore tra le 14 residue	predefinita	predefinita
4. collaborazione e lavoro di squadra			predefinita	predefinita
5. dominio digitale			1 scelta dal valutatore tra le 12 residue	predefinita
6. organizzazione, autonomia e iniziativa				2 scelte dal valutatore tra le 11 residue
7. orientamento all'utente				
8. flessibilità e gestione cambiamento				
9. risoluzione dei problemi				
10. gestione delle procedure amministrative e/o contabili e/o tecniche di competenza				
11. utilizzo delle procedure e dei sistemi informatici				
12. segreteria, assistenza, gestione documentale				
13. erogazione servizi tecnici e/o amministrativi				
14. contabilità e bilancio				
15. controlli, vigilanza e ispezioni				
16. competenze professionali				

Le descrizioni di ogni singolo fattore di Competenza sono illustrate nelle Tabelle n. 3 e n. 4 allegate al presente documento. Nella Tabella n. 3 sono, inoltre, raccolti elementi esemplificativi di riscontro (*pattern* di riferimento) relativamente ad ogni fattore di Competenza. Le competenze individualmente prescelte a cura del Valutatore e la relativa valutazione annuale (Score Competenze Individuali – **SCI**) sono riportate e rappresentate nella Scheda Allegato B e nell'Allegato F.

Articolo 11 Valutazione degli obiettivi (quantitativi) dei Dirigenti

Al fine di garantire la necessaria rendicontazione il dirigente predispone ed invia al Segretario Generale una relazione finale sull'attività svolta e sui risultati effettivamente raggiunti rispetto agli obiettivi assegnati nel corso dell'anno di riferimento. La relazione contiene le indicazioni, i riscontri, i dati e ogni altra informazione utile a dimostrare, suffragare e apprezzare la misurazione degli indicatori prefissati per ogni obiettivo e, conseguentemente, a verificare l'effettivo livello di raggiungimento, nonché alla rappresentazione delle eventuali cause esogene determinanti criticità in ordine al pieno raggiungimento dei medesimi obiettivi.
L'intera relazione viene sottoposta a validazione da parte della struttura preposta al Controllo di Gestione.
La valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi individuali viene effettuata attraverso l'apposita scheda (Allegato C1), esaminando il valore finale dell'Indicatore e attribuendo un punteggio attraverso la seguente scala di giudizio (*Grading*), da graduare in base alla corrispondente fascia di valori dell'Indicatore - con riferimento al Target – (definita in sede di assegnazione dell'Obiettivo/Indicatore/Target, a mezzo della Scheda Allegato A):

Grado di raggiungimento	Livello di grading	Fascia di valori a consuntivo	Punteggio (Score)
Obiettivo non raggiunto	0	Peggio di "a"	0
Obiettivo parzialmente raggiunto	3	Tra "a" e peggio di "b"	85
Obiettivo pienamente raggiunto	2	Tra "b" e "c"	da 86 a 100
Obiettivo + che raggiunto	1	Meglio di un "*delta*" rispetto a "c" con "c"= target	130

La determinazione dei punteggi effettivi dei singoli obiettivi si ottiene moltiplicando il punteggio raggiunto (Score) relativo a ciascun obiettivo per il peso attribuito allo stesso.
La determinazione del punteggio totale è data dalla somma dei punteggi (**Score) pesati** relativi ai singoli Obiettivi, compresa in un intervallo tra 0 e 100 punti (**SPI**).
Il punteggio complessivo viene poi riportato nella Scheda di Valutazione Individuale (Allegato F) e arrotondato alla prima cifra decimale (per difetto nel caso di centesimi da 0.01 a 0.04, per eccesso nel caso di centesimi da 0.05 a 0.09).

Articolo 12 Valutazione degli obiettivi degli IPO

Ogni Incaricato di Posizione Organizzativa e Alta Professionalità predispone ed invia al proprio Dirigente una relazione finale sull'attività svolta e sui risultati conseguiti rispetto agli obiettivi assegnati, a mezzo di un PiO (e della relativa Scheda Allegato A1), nel corso dell'anno di riferimento.
La relazione contiene le indicazioni, i riscontri, i dati e ogni altra informazione utile a dimostrare, suffragare e apprezzare la misurazione degli indicatori prefissati per ogni PiO (sia relativamente alle Azioni, che alle diverse Fasi) e alla verifica del livello effettivo di raggiungimento, nonché alla rappresentazione delle eventuali cause esogene determinanti criticità in ordine al pieno raggiungimento dei medesimi obiettivi.
La relazione viene sottoposta a validazione da parte della struttura preposta al Controllo di Gestione.
La valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi individuali degli Incaricati di Posizione Organizzativa, viene effettuata attraverso l'apposita Scheda (Allegato C2) esaminando il valore finale di ciascun Indicatore di Sub-Obiettivo/Azione previsto/a nel/i PiO assegnati all'IPO e attribuendo un punteggio attraverso la seguente scala di giudizio (*Grading*) da graduare in base alla corrispondente

fascia di valori dell'Indicatore - con riferimento al *Target* - definita in sede di assegnazione dell'Obiettivo/Indicatore/Target (ricavabili da ciascuna Scheda di PiO o dalla corrispondente Scheda Allegato A1); la determinazione dei punteggi effettivi dei singoli sub-obiettivi si ottiene moltiplicando il punteggio raggiunto (Score) relativo a ciascun obiettivo per il peso attribuito allo stesso.

Grado di raggiungimento	Fascia di valori a consuntivo	Punteggio (Score)
Obiettivo non raggiunto	Peggio di "a"	0
Obiettivo parzialmente raggiunto	Tra "a" e peggio di "b"	60
Obiettivo non pienamente raggiunto	Tra "b" e peggio di "c"	90
Obiettivo pienamente raggiunto	Uguale o Meglio di "c" con "c"= target	100

La determinazione del "punteggio totale" è data dalla somma dei punteggi (**Score) pesati** relativi ai singoli Sub-Obiettivi (Indicatori di Azione). Nel caso di IPO assegnatari di più di un PiO si dovrà considerare il "punteggio totale" di ogni PiO, mediato aritmeticamente.
Il "punteggio totale" così determinato viene poi riportato nella Scheda di Valutazione Individuale (Allegato F) riproporzionato a 45/100 e arrotondato alla prima cifra decimale (per difetto nel caso di centesimi da 0.01 a 0.04, per eccesso nel caso di centesimi da 0.05 a 0.09).
In tale contesto è possibile per il Dirigente-valutatore ridurre motivatamente il *punteggio riproporzionato* di anzi descritto di una quantità al massimo pari a 10 punti, tenendo in considerazione l'effettiva "qualità del contributo alla Performance della Struttura di appartenenza" (GAP di qualità su livello atteso del contributo alla …).

Articolo 13 Valutazione degli obiettivi assegnati al personale di categoria A, B, C e D senza IPO

La valutazione del personale di categoria A, B, C e D (senza IPO) si riferisce a specifici Obiettivi riconducibili a Performance dell'Ente assegnati (Scheda Allegato A2), come già descritto, mediante l'associazione di ciascun lavoratore (individualmente o di gruppo) a specifiche Fasi di Progetti/PiO (con i relativi pesi) riepilogate per fini valutativi nell'apposita Scheda individuale (Allegato C3). L'effettiva valutazione individuale prevede preliminarmente la verifica (conseguente alla rendicontazione predisposta a cura del Dirigente) se ciascuna fase assegnata si sia conclusa + o – puntualmente e con un output atteso dalla Fase medesima considerato adeguato da parte dell'IPO di riferimento (se presente) assegnatario del PiO e dal Dirigente responsabile in ultima istanza delle valutazioni dei propri collaboratori.
Come la tabella seguente evidenzia, ad es., un output di Fase considerato *inadeguato* o fornito con un *ritardo maggiore di 20 gg* determina un *Grading* di Livello 0; mentre un output di Fase adeguato, ma fornito con un ritardo inferiore a 20 gg si assocerà ad uno dei restanti 3 livelli di Grading.

Livello di Grading di Fase	Esito di Fase	Score
1	in ritardo fino a 5 gg	100
2	in ritardo tra 6 e 10 gg o parzialmente inadeguato	90
3	in ritardo tra 11 e 20 o + che parzialmente inadeguato	60
0	in ritardo oltre i 20 gg e/o output inadeguato	0

Nella formulazione della valutazione individuale dello *Score di Fase* il Dirigente terrà conto:

- in presenza, comunque, di un output di Fase imprescindibilmente adeguato, di possibili fattori ostativi (cause di forza maggiore, contingenze imprevedibili, cmq fattori esogeni …) che hanno causato il possibile ritardo (considerandolo però ininfluente per l'Ente) e potrà operare un "upgrade" rispetto allo Score in prima battuta derivante dall'associato Livello di Grading emergente dalle rendicontazioni (ad es.: un livello di Grading "2" con upgrade dello Score a 100); tale *upgrade* sarà naturalmente a beneficio di tutti i dipendenti che condividono la Fase che sviluppa un sub-obiettivo assegnato all'IPO di riferimento (in gerarchia);
- della "qualità del contributo" effettivamente fornito da ciascuno dei singoli "contributori associati" ad ognuna delle Fasi, sostanzialmente determinando l'eventuale *downgrade* selettivo di un livello dello Score di Fase collettivo/comune di prima definizione (post eventuale *upgrade*) per ciascuno dei singoli Dipendenti considerati negativamente in termini relativi, da tale punto di vista.

Di tali rettifiche dello Score di prima derivazione (in conseguenza del livello di *grading* valutato) se ne deve lasciare traccia nella Scheda Allegato C3 (ultima colonna).

La determinazione del "punteggio totale":

- nel caso di Dipendenti con pluralità di Fasi assegnate, ma del medesimo PiO, è data dalla somma dei punteggi (**Score Assegnati**) pesati relativi ad ogni Fase assegnata;
- nel caso di Dipendenti con pluralità di Fasi assegnate, derivanti da due o + PiO, è data dalla somma dei singoli **PUNTEGGI TOTALI** determinati per ogni PiO (come sopra definito), pesati per il "Peso relativo PiO", come espresso riassuntivamente per ogni PiO sia nella Scheda Allegato A2, sia nella Scheda Allegato C3 (che individualmente devono riportare elencate tutti le Fasi assegnate, raggruppate per PiO di provenienza).

Il punteggio totale così determinato viene poi riportato nella Scheda di Valutazione Individuale (Allegato F) riproporzionato a 30/100 e arrotondato alla prima cifra decimale (per difetto nel caso di centesimi da 0.01 a 0.04, per eccesso nel caso di centesimi da 0.05 a 0.09).
Al fine della formulazione del giudizio definitivo il Dirigente chiede, anche per le vie brevi, pareri e osservazioni all'Incaricato di Posizione Organizzativa (se presente) al quale risulta assegnato ciascun dipendente-valutato.
In tale contesto è, peraltro, infine possibile per il Dirigente-valutatore ridurre motivatamente il punteggio riproporzionato di anzi descritto di un valore al massimo pari a 7 punti (per i lavoratori di Cat. D) e a 5 punti (per i restanti), tenendo in considerazione l'effettiva "qualità del contributo alla Performance della Struttura di appartenenza" (GAP di qualità su livello atteso del contributo alla …).
In tale eventualità, relativamente a ciascun Valutato, il Dirigente deve acquisire formalmente il parere non vincolante dell'IPO gerarchicamente competente.

Articolo 14 La valutazione del Segretario generale

Il contratto collettivo nazionale vigente stabilisce che gli enti destinano all'indennità di risultato del segretario, con risorse aggiuntive a proprio carico, un importo non superiore al 10% del monte salari relativo nell'anno di riferimento, nell'ambito delle risorse disponibili e nel rispetto della propria capacità di spesa.[4]
Di conseguenza si impone l'esigenza di definire un'appropriata metodologia di valutazione, che consenta di determinare se ed in quale misura la retribuzione di risultato stanziata debba essere

[4] Articolo 42 ccnl Segretari Comunali e Provinciali 2011.
1 Ai segretari comunali e provinciali è attribuito un compenso annuale, denominato retribuzione di risultato, correlato al conseguimento degli obiettivi assegnati e tenendo conto del complesso degli incarichi aggiuntivi conferiti, ad eccezione dell'incarico di funzione di Direttore Generale.
2 Gli Enti del comparto destinano a tale compenso, con risorse aggiuntive a proprio carico, un importo non superiore al 10 % del monte salari riferito a ciascun segretario nell'anno di riferimento e nell'ambito delle risorse disponibili e nel rispetto della propria capacità di spesa.
3. Ai fini della valutazione dei risultati conseguiti e dell'erogazione della relativa retribuzione ad essa correlata, gli Enti utilizzano, con gli opportuni adattamenti, la disciplina adottata ai sensi del D.Lgs.n.286/1999, relativo alla definizione di meccanismi e strumenti di monitoraggio dei costi, dei rendimenti e dei risultati.

riconosciuta al segretario dell'ente, considerando il riferimento al D.Lgs. 286/1999 contenuto nello stesso contratto (richiamo che oggi si intende alle nuove norme su valutazione e performance).
Il richiamo che il contratto collettivo del Segretari fa ai sistemi previsti dal decreto legislativo n. 286/1999 è da intendersi ai sistemi di valutazione previsti dall'articolo 7 del decreto legislativo n. 150/2009.[5]
Gli incarichi aggiuntivi del Segretario derivano in parte da Statuto e Regolamenti dell'Ente, in parte da provvedimenti del Sindaco Metropolitano, mentre gli obiettivi sono fissati analogamente a quanto avviene per i dirigenti, nel Piano Esecutivo di Gestione e della Performance.
Il nucleo fondamentale delle funzioni svolte dal Segretario attiene alle funzioni caratteristiche come definite dall'articolo 97 del decreto legislativo n. 267/2000:
Funzioni tipiche del Segretario Comunale e Provinciale articolo 97 decreto legislativo n. 267/2000

Collaborazione e assistenza giuridico amministrativa

comma 2: Il segretario comunale e provinciale svolge compiti di collaborazione e funzioni di assistenza giuridico-amministrativa nei confronti degli organi dell'ente in ordine alla conformità dell'azione amministrativa alle leggi, allo statuto ed ai regolamenti;

Coordinamento dei dirigenti solo quando non è stato nominato il Direttore Generale

comma 4: Il segretario sovrintende allo svolgimento delle funzioni dei dirigenti e ne coordina l'attività, salvo quando ai sensi e per gli effetti del comma 1 dell'art. 108 il sindaco e il presidente della provincia abbiano nominato il direttore generale.
Le funzioni tipiche in dettaglio
- Partecipazione con funzioni consultive, referenti e di assistenza alle riunioni del consiglio e della giunta e cura della relativa verbalizzazione;
- Espressione del parere di regolarità tecnica di cui all'articolo 49, sulle proposte di deliberazione, per i servizi di competenza o in sostituzione di altro responsabile di servizio;
- Rogito, su richiesta dell'ente, dei contratti nei quali l'ente è parte e autenticazione delle scritture private ed atti unilaterali nell'interesse dell'ente;

Alla luce di quanto sopra è possibile declinare il sistema di valutazione del Segretario Generale come segue:
I comportamenti e le competenze sono declinate in relazione alle funzioni tipiche di cui all'articolo 97 del decreto legislativo n. 267/2000, con un peso ponderale 50%.
La valutazione del segretario avviene da parte del Sindaco metropolitano con il supporto tecnico del nucleo di valutazione, con un approccio che soddisfa sostanzialmente i dettami del d.lgs. 286/1999, oggi trasfusi nel decreto legislativo n. 150/2009.
Gli obiettivi sono individuati dal Piano Esecutivo di Gestione e della performance, in relazione agli ambiti di performance organizzativa riferibile alle strutture poste alla dipendenza del Segretario Generale, con un peso ponderale 50%.

---

[5] In tal senso Aran - SEG_041_Orientamenti_Applicativi L'istituto della "Valutazione" è obbligatorio anche per il segretario comunale?
In proposito, si ritiene utile precisare quanto segue:
a) in generale, si deve evidenziare che, base alle previsioni del Titolo II del D.Lgs.n.150, tutte le amministrazioni adottano metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare non solo la performance organizzativa ma anche quella individuale, con riferimento a tutte le categorie di personale presenti nell'ente (dirigenti e non dirigenti);
b) con riferimento poi alla particolare ipotesi del segretario comunale, si deve ricordare anche che allo stesso, l'indennità di risultato non può essere erogata in modo automatico e per il solo servizio prestato; infatti, l'art. 42 del CCNL dei segretari comunali e provinciali del 16.5.2001, stabilisce che la corresponsione di tale voce retributiva può avvenire solo nel rispetto delle precise condizioni e modalità ivi stabilite e cioè:
1) preventiva determinazione dell'ammontare della retribuzione di risultato che può essere riconosciuta al segretario, nell'ambito delle risorse effettivamente disponibili e nel rispetto della propria capacità di spesa;
2) preventiva fissazione e formale conferimento al segretario di precisi obiettivi, tenendo conto del complesso degli incarichi aggiuntivi conferiti, ad eccezione dell'incarico di funzione di Direttore Generale;
3) valutazione annuale degli obiettivi e dei risultati conseguiti dal segretario da parte degli enti, che a tal fine utilizzano con gli opportuni adattamenti la disciplina adottata in coerenza con le previsioni previsioni del Titolo II del D.Lgs.n.150/2009, in materia di definizione di misurazione, valutazione e trasparenza della performance.

Articolo 15 La valutazione del Direttore generale

La valutazione del Direttore Generale è effettuata dal Sindaco Metropolitano.

La retribuzione di risultato, nella misura di quanto previsto nella deliberazione di conferimento di incarico, è attribuita al Direttore Generale sulla base della Performance Organizzativa dell'Ente (valutata a mezzo dello SPO) e del grado di raggiungimento degli obiettivi di performance assegnati direttamente al Direttore Generale da parte del Sindaco Metropolitano.

I fattori sopra indicati hanno il seguente peso percentuale:

Performance organizzativa di Ente	60%
Obiettivi di performance	40%

Articolo 16 Performance individuale dei dipendenti e trattamenti accessori correlati (c.d. produttività e retribuzione di risultato)

Per i dipendenti non dirigenti, i risultati della procedura di valutazione descritta nel presente documento costituiscono condizione necessaria per la determinazione e la liquidazione dei corrispondenti trattamenti accessori previsti contrattualmente, secondo le seguenti griglie.

IPO

Punteggio totale della valutazione individuale		**% Retribuzione di risultato da corrispondere**
da	**a**	
100	60	= punteggio totale (SPI) in %
<60		0%

Comparto

Punteggio totale della valutazione		**Produttività da corrispondere** (% dell'importo teoricamente spettante*****)
da	**a**	
100	50	= punteggio totale (SPI) in %
<50		0%

Articolo 17 Performance individuale dei dirigenti

Ciascun dirigente concorre all'accesso per l'erogazione della retribuzione di risultato se raggiunge un punteggio complessivo (SPI+SCI) > o = a 70/100.

Nela caso fosse disponibile un unico budget per il trattamento accessorio legato alla performance individuale, la media ponderata tra lo SPI di ciascun dirigente e il pertinente Score di Competenze individuali (SCI) legato alla valutazione delle Soft Skills, entrambi presenti nelle Schede Allegato C1 (e riportati nella Scheda All. F) e in base ai rispettivi pesi – in ipotesi sin qui descritta - pari a 60/40,

determinerebbe mutatis mutandis il punteggio sintetico (SPF) da utilizzare per la determinazione del valore a punto di cui si è detto all'art.10.

Diversamente lo SCI di ciascun dirigente costituirà il coefficiente di corresponsione della "quota retributiva individuale", indistinta, legata alle Soft Skills, così come lo SPI, analogamente, in relazione al Budget del Premio di Risultato/Obiettivi.

La valutazione è negativa e non viene erogata la retribuzione di risultato al verificarsi di almeno una delle seguenti condizioni:

a) SPI: punteggio uguale o inferiore a 70, che in base al peso ponderato (60%) determina una valutazione sugli obiettivi uguale o inferiore a 42;

b) SKILLS: Punteggio uguale o inferiore a 30, che in base al peso ponderato (40%) determina una valutazione sugli skills uguale o inferiore a 12.

Articolo 18 La definizione del budget per la valorizzazione dei dipendenti del Comparto

L'ammontare complessivo del Fondo destinato ai "trattamenti accessori di produttività" è assegnato per ogni Direzione in base al numero di dipendenti presenti al primo gennaio dell'anno di riferimento e al loro coefficiente retributivo, determinando così un Premio individuale annuo teorico massimo.
I coefficienti retributivi sono calcolati in proporzione allo stipendio tabellare in vigore al 1° gennaio dell'anno di riferimento.
Per i responsabili di ufficio, si utilizza il coefficiente retributivo della categoria D incrementato del 20%:

Categoria D – responsabile di ufficio.....	coefficiente retributivo	1,56
Categoria D.....	coefficiente retributivo	1,30
Categoria C.....	coefficiente retributivo	1,19
Categoria B.....	coefficiente retributivo	1,06
Categoria A.....	coefficiente retributivo	1,00

Articolo 19 La liquidazione del premio di Produttività al Comparto non IPO

La liquidazione del trattamento accessorio legato alla Performance individuale per i dipendenti del Comparto non IPO è determinata dai seguenti 3 elementi:

(1) Coefficiente retributivo base.

(2) Ore lavorate nell'ambito della direzione.

(3) Performance individuale. Il risultato della valutazione individuale (SPI) si applica all'importo teoricamente spettante***** (parametrato al coefficiente retributivo ed alle ore effettivamente lavorate, come eventualmente rettificate da contratto integrativo) e può determinare dei resti.

I resti che derivano dal mancato pieno raggiungimento degli obiettivi quantitativi (performance

operativa) sono trattati distintamente dagli altri resti, secondo i principi di Contabilità pubblica e in base a quanto nel CCDI si è stabilito.

Articolo 20 Presenza

La presenza in servizio è espressa in termini percentuali rispetto alle ore di lavoro ordinario cumulabili in un anno, pari a n. 1.596, calcolate tenendo conto delle ferie (n. 36 gg. annuali, comprese le festività soppresse) e delle festività infrasettimanali (forfettariamente calcolate in n. 11 gg. annuali), sulla base di un orario standard articolato su 6 giorni lavorativi per una media di 6 ore giornaliere.

Per ore lavorate si intendono le ore di servizio effettivamente prestate o assimilate ai sensi della legge 20 maggio 1970, n. 300, ad eccezione delle prestazioni di lavoro straordinario di cui il dipendente ha richiesto la liquidazione; dal monte ore individuale di ciascun dipendente devono essere sottratte le ore lavorate finalizzate alla realizzazione di obiettivi remunerati con risorse differenti dal budget di struttura (progetti strategici e progetti per economie di gestione).

Sono equiparate al servizio prestato le ore di assenza a titolo di infortunio sul lavoro. Nel caso in cui l'assenza dal lavoro abbia determinato l'impossibilità di valutare il dipendente per assenza superiore a 6 mesi, la valutazione attribuibile è pari alla valutazione media dei dipendenti della categoria della Direzione a cui il dipendente appartiene.

In ogni caso non sono considerate, al fine del riparto del fondo, le ore lavorate eccedenti le 1.596 per anno.

Per partecipare alla liquidazione della produttività il personale deve avere in ogni caso garantito una soglia minima di presenza in servizio superiore a 360 ore lavorate.

Articolo 21 Procedura di conciliazione

La procedura di conciliazione può essere attivata da ciascun dipendente sottoposto a valutazione entro 10 giorni, a pena di decadenza, dal ricevimento della scheda di valutazione, attraverso la presentazione di osservazioni scritte alla Direzione risorse umane, finanziarie e patrimonio.

Le osservazioni devono essere precise, dettagliate e circostanziate e devono contenere esplicitamente i motivi per i quali il dipendente contesta totalmente o parzialmente la propria scheda di valutazione.

In caso di osservazioni di mera contestazione o di lamentela generica, o comunque presentate oltre il termine di cui al comma 1, la Direzione Personale ed Innovazione provvede alla immediata archiviazione delle stesse; della avvenuta archiviazione viene data notizia al dipendente.

Le osservazioni, presentate nei termini e con il contenuto di cui al comma 2, verranno valutate da apposita Commissione composta dal Segretario Generale o, ove presente, dal Direttore Generale e dal Direttore della Direzione risorse umane, finanziarie e patrimonio.

Il Segretario Generale o, ove presente, il Direttore Generale ed il Direttore della Direzione risorse umane, finanziarie e patrimonio procedono a delegare la partecipazione alla suddetta Commissione nel caso in cui le osservazioni siano presentate da dipendenti appartenenti rispettivamente alla Direzione Generale o alla Direzione risorse umane, finanziarie e patrimonio.

La Commissione decide con nota motivata entro 20 giorni dalla presentazione dell'istanza,

previa eventuale audizione dell'interessato, ove questi ne abbia fatto formale richiesta all'atto della presentazione delle osservazioni o venisse ritenuto comunque necessario, anche se del caso in contraddittorio con il Direttore della Direzione o dell'Area di appartenenza.

Della decisione della Commissione viene data comunicazione formale all'interessato ed al relativo Direttore di Direzione o di Area, ove esistente.

È facoltà del dipendente farsi assistere durante la procedura da un rappresentante sindacale o da Professionista abilitato.

Nel caso in cui la Commissione ritenga in tutto o in parte fondate le osservazioni del dipendente, con nota scritta invita il Direttore a provvedere ad una nuova valutazione entro 10 giorni dalla comunicazione della decisione; il Direttore procede ad una nuova valutazione o conferma, motivando, la valutazione precedente.

La scheda di valutazione del dipendente acquisisce carattere di definitività in caso di mancata presentazione di osservazioni nei termini, o a seguito della decisione della Commissione che decide sulle osservazioni proposte respingendole, o a seguito della conferma/rivalutazione del decisa dal Direttore, di cui al precedente periodo.

In caso di attivazione delle procedure di conciliazione, le motivazioni avanzate dal dipendente unitamente alle considerazioni del direttore inerenti all'iter seguito nel processo di valutazione e all'esito della valutazione, sono trasmesse al Nucleo di valutazione.

Il Nucleo di valutazione, in sede di valutazione dei comportamenti del direttore, e precisamente nel fattore valutativo " Valorizzazione e Gestione Risorse Umane", considera gli elementi emersi nella sede della procedura di conciliazione.

Definizioni

DUP	Documento Unico di programmazione
SeO	Sezione Operativa del Documento unico di programmazione (DUP)
SeS	Sezione Strategica del Documento unico di programmazione (DUP)
livello di grading	rappresentazione delle fasce di valori consuntivi nel raggiungimento dell'obiettivo individuale
IPO	Incaricato di posizione organizzativa
KPI	Key Performance indicator: indicatori chiave
PiO	Programma Operativo
RRT	Retribuzione di risultato teoricamente assegnabile
RRE	Retribuzione di risultato effettiva
Score	Punteggio. Può essere riferito a alla performance organizzativa o di struttura, a una fase, ai singoli sub obiettivi
Soft skills	competenze e comportamenti organizzativi dimostrati nel generale e quotidiano espletamento delle attività e/o comportamenti
SCI	Score competenze individuali (soft skills)
SPO	Score di performance organizzativa
SPS	Score di performance di struttura
SPI	Score di performance individuale
SMVP	Sistema di misurazione e valutazione della performance