



# Metodologie di misurazione e valutazione della performance

Relative alla performance organizzativa e individuale:

- del personale del comparto
- del personale con incarico di Elevata Qualificazione
- del personale dirigenziale

A cura di:

DIREZIONE GENERALE  
SETTORE PERSONALE, ORGANIZZAZIONE - CUA

## Sommario

|  |           |
|--|-----------|
| <b>PERSONALE DEL COMPARTO .....</b>  | <b>3</b>  |
| ART. 1 - AMBITI DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE .....   | 3         |
| ART. 2 - VALIDAZIONE DELLA PERFORMANCE ATTESA .....  | 3         |
| ART. 3 - ASSEGNAZIONE OBIETTIVI PERFORMANCE INDIVIDUALE .....  | 3         |
| ART. 4 - COMPORTAMENTI .....   | 4         |
| ART. 4-BIS - SEZIONE PER IL PERSONALE EDUCATIVO .....  | 4         |
| ART. 5 - IL PERCORSO DI VALUTAZIONE .....  | 5         |
| ART. 6 - TRASFERIMENTI O CAMBIO AREA PROFESSIONALE IN CORSO D'ANNO .....                                     | 5         |
| <b>PERSONALE TITOLARE DI INCARICO DI ELEVATA QUALIFICAZIONE (EQ) .....</b>                                   | <b>6</b>  |
| ART. 7 - AMBITI DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE .....   | 6         |
| ART. 8 - VALIDAZIONE DELLA PERFORMANCE ATTESA .....  | 6         |
| ART. 9 - ASSEGNAZIONE OBIETTIVI PERFORMANCE INDIVIDUALE .....  | 6         |
| ART. 10 - COMPORTAMENTI PERSONALE CON INCARICO DI ELEVATA QUALIFICAZIONE .....                               | 6         |
| ART. 11 - IL PERCORSO DI VALUTAZIONE DELLE ELEVATE QUALIFICAZIONI .....                                      | 7         |
| ART. 12 - TRASFERIMENTI O MODIFICHE NELL'ASSEGNAZIONE DELL'INCARICO IN CORSO D'ANNO .....                    | 7         |
| <b>PERSONALE DIRIGENZIALE .....</b>  | <b>9</b>  |
| ART. 13 - AMBITI DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE .....  | 9         |
| ART. 14 - VALIDAZIONE DELLA PERFORMANCE ATTESA .....   | 9         |
| ART. 15 - ASSEGNAZIONE OBIETTIVI PERFORMANCE INDIVIDUALE .....   | 9         |
| ART. 16 - COMPORTAMENTI PERSONALE CON INCARICO DIRIGENZIALE .....  | 9         |
| ART. 17 - IL PERCORSO DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI .....   | 10        |
| ART. 18 - ATTRIBUZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO .....   | 11        |
| <b>GLOSSARIO COMPORTAMENTI .....</b>   | <b>13</b> |
| DIRIGENTI .....  | 13        |
| ELEVATE QUALIFICAZIONI .....   | 14        |
| AREA FUNZIONARI .....  | 15        |
| AREE ISTRUTTORI, OPERATORI ESPERTI E PERSONALE EDUCATIVO (CFR. ART. 4-BIS) DELL'AREA DEI<br>FUNZIONARI ..... | 16        |

## PERSONALE DEL COMPARTO

### ART. 1 - AMBITI DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Il sistema di valutazione della performance del personale si collega ai seguenti macro ambiti:

- **PERFORMANCE ORGANIZZATIVA** valutata rispetto a **obiettivi di ente**, definiti all'interno degli strumenti di programmazione della performance approvati in corso d'anno secondo le normative vigenti.
- **PERFORMANCE INDIVIDUALE**, così distinta:
  - **Performance Individuale - ambito OBIETTIVI**, valutata rispetto a **obiettivi di gruppo e/o individuali, indicatori e target** definiti all'interno degli strumenti di programmazione della performance approvati in corso d'anno secondo le normative vigenti.
  - **Performance Individuale - ambito COMPORTAMENTI**, valutata rispetto alle competenze professionali e le capacità dimostrate.

A ciascuno dei due ambiti di valutazione della Performance Individuale è attribuito il seguente peso di rilevanza specifica (coefficiente di ponderazione):

| PERFORMANCE INDIVIDUALE - COEFFICIENTE DI PONDERAZIONE |      |
|--|------|
| Performance Individuale - ambito OBIETTIVI             | 30%  |
| Performance Individuale - ambito COMPORTAMENTI         | 70%  |
| Totale   | 100% |

### ART. 2 - VALIDAZIONE DELLA PERFORMANCE ATTESA

Annualmente il Direttore Generale, sentiti i Dirigenti e responsabili delle strutture organizzative, secondo le modalità ritenute opportune rispetto al contesto di riferimento, individua e propone alla Giunta Comunale per la successiva deliberazione la performance attesa, ovvero:

- gli obiettivi, gli indicatori e i target della performance organizzativa;
- gli obiettivi, gli indicatori ed i target della performance individuale;

A seguito delle opportune verifiche operate il Nucleo Indipendente di Valutazione valida la proposta. La validazione ha lo scopo di determinare l'ammissibilità, ai fini della valutazione, degli obiettivi proposti<sup>1</sup>.

### ART. 3 - ASSEGNAZIONE OBIETTIVI PERFORMANCE INDIVIDUALE

Per il personale del comparto l'assegnazione degli obiettivi relativi alla performance individuale è definita, per ciascuna delle aree previste dal CCNL vigente, come segue:

| Area Professionale   | Criterio di assegnazione obiettivi  |
|--|---|
| Area dei Funzionari<br>(ex categoria D)  | tutti gli obiettivi assegnati al Settore di appartenenza in cui il Dirigente risulta "referente" e tutti gli obiettivi per i quali è stato previsto il contributo del Settore di riferimento (Dirigente "partecipante") |
| Area degli Istruttori<br>(ex categoria C)<br>e degli Operatori Esperti<br>(ex categoria B) | tutti gli obiettivi assegnati al Settore di appartenenza in cui il Dirigente risulta "referente"  |

Il punteggio di valutazione è espresso su una scala da 0 a 100. La valutazione sul grado di raggiungimento di ciascun obiettivo è unica per tutti gli assegnatari.

<sup>1</sup> In ragione dei criteri di cui all'art. 5, c. 2 del D.lgs. 150/09, gli obiettivi devono essere:

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

#### ART. 4 - COMPORAMENTI

La griglia dei comportamenti riferita al personale del comparto è sviluppata con riferimento a ciascuna delle aree previste dal CCNL vigente:

| AREA DEI FUNZIONARI (ex categoria D) - ad eccezione fattispecie di cui all'art. 4-bis |                     |
|---|---------------------|
| Ambiti di valutazione dei comportamenti   | Punteggio da 0 a 10 |
| Orientamento al risultato e problem solving   |                     |
| Autonomia e capacità organizzative  |                     |
| Propensione all'innovazione ed al miglioramento                                       |                     |
| Integrazione e cooperazione   |                     |
| Orientamento all'utente interno / esterno   |                     |

| AREA DEGLI ISTRUTTORI (ex categoria C) E AREA DEGLI OPERATORI ESPERTI (ex categoria B) |                     |
|--|---------------------|
| Ambiti di valutazione dei comportamenti  | Punteggio da 0 a 10 |
| Impegno ed affidabilità  |                     |
| Orientamento all'utente interno / esterno  |                     |
| Flessibilità ed adattamento operativo  |                     |
| Capacità di lavorare in gruppo   |                     |
| Problem solving tecnico  |                     |

Il glossario dei comportamenti, incluso in calce, dettaglia a titolo esemplificativo, gli ambiti di cui sopra per coadiuvare il valutatore nell'attribuzione del punteggio. In generale nella valutazione dei comportamenti è opportuno individuare per ciascun valutato:

- un comportamento che segni un punto di forza del collaboratore;
- un comportamento che indichi un margine di miglioramento del collaboratore, in riferimento al quale individuare uno specifico obiettivo di crescita.

#### ART. 4-BIS - SEZIONE PER IL PERSONALE EDUCATIVO

Questa sezione riguarda il personale educativo inquadrato da CCNL 2019-2021 nell'area dei funzionari (a titolo esemplificativo: educatore, docente, insegnante, educatori professionali socio-pedagogici ed educatori professionali socio-sanitari), ma che i precedenti contratti inquadravano nella categoria giuridica C (attualmente da CCNL 2019-2021, area degli istruttori).

Per il personale come sopra individuato:

- la valutazione dell'ambito obiettivi (performance individuale) è riferita a tutti gli obiettivi assegnati al Settore di appartenenza in cui il Dirigente risulta "referente"
- la griglia dei comportamenti è la seguente:

| AREA DEL PERSONALE EDUCATIVO INQUADRATO NELL'AREA DEI FUNZIONARI<br>CON MANSIONI PRECEDENTEMENTE (ante CCNL 2019-2021) CORRISPONDENTI A PERSONALE ex cat. C |                     |
|---|---------------------|
| Ambiti di valutazione dei comportamenti   | Punteggio da 0 a 10 |
| Impegno ed affidabilità   |                     |
| Orientamento all'utente interno / esterno   |                     |
| Flessibilità ed adattamento operativo   |                     |
| Capacità di lavorare in gruppo  |                     |
| Problem solving tecnico   |                     |

## ART. 5 - IL PERCORSO DI VALUTAZIONE

| Fase   | DG | NIV | Dirigente* | Note   |
|--|----|-----|------------|--|
| <i>Fase ex ante</i>  |    |     |            |  |
| Individuazione obiettivi, indicatori e target relativi alla performance organizzativa di ente                      | X  |     |            |  |
| Individuazione di obiettivi, indicatori e target relativi alla performance individuale                             | X  |     |            | In collaborazione con i Dirigenti ed Elevate Qualificazioni                                    |
| Validazione della performance attesa   |    | X   |            |  |
| Proposta di deliberazione della performance attesa   | X  |     |            | Deliberazione Giunta Comunale secondo la normativa vigente                                     |
| Comunicazione al personale, tramite pubblicazione della performance organizzativa e individuale (ambito obiettivi) | X  |     |            | Avvalendosi della struttura di supporto al NIV dopo l'approvazione in Giunta                   |
| Comunicazione della performance attesa   |    |     | X          |  |
| <i>Fase ex post</i>  |    |     |            |  |
| Valutazione della performance organizzativa e della performance individuale (ambito obiettivi)                     |    | X   |            | Sulla base delle risultanze del processo di misurazione ed eventuali integrazioni e/o colloqui |
| Valutazione dei comportamenti  |    |     | X          |  |
| Effettuazione dei colloqui di valutazione  |    |     | X          |  |
| Consegna della scheda di valutazione   |    |     | X          | La scheda è trasmessa al valutato per presa visione  |

\* eventualmente avvalendosi del supporto della EQ o del responsabile di riferimento del valutato

## ART. 6 - TRASFERIMENTI O CAMBIO AREA PROFESSIONALE IN CORSO D'ANNO

Nel caso in cui, in corso d'anno, un dipendente sia trasferito a diversa unità organizzativa, la valutazione sarà formulata dall'ultimo Dirigente responsabile avvalendosi anche del supporto del precedente Dirigente, se in servizio, il quale può avvalersi della Elevata Qualificazione e/o del responsabile di riferimento del dipendente. La valutazione degli obiettivi sarà riferita alla struttura di maggior permanenza nell'anno. Nel caso in cui, in corso d'anno, un dipendente, a seguito di avvicendamento di più contratti di lavoro, cambi l'area di appartenenza determinando una modifica della griglia di valutazione dei comportamenti, sarà utilizzata la griglia dei comportamenti correlata all'area di maggior permanenza nell'anno.

## PERSONALE TITOLARE DI INCARICO DI ELEVATA QUALIFICAZIONE (EQ)

### ART. 7 - AMBITI DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Il sistema di valutazione della performance del personale con incarico di Elevata Qualificazione si collega ai seguenti ambiti:

- **performance organizzativa - obiettivi di ente:** obiettivi, indicatori e target definiti all'interno degli strumenti di programmazione della performance approvati in corso d'anno secondo le normative vigenti.
- **performance individuale - obiettivi di gruppo e/o individuali, indicatori e target** definiti all'interno degli strumenti di programmazione della performance approvati in corso d'anno secondo le normative vigenti.
- **performance individuale - comportamenti**, che indicano le competenze professionali e le capacità dimostrate.

La scheda di valutazione delle Elevate Qualificazioni risulta pertanto articolata in tre ambiti, come da schema seguente, a ciascuno delle quali è attribuito un peso di rilevanza specifica (coefficiente di ponderazione):

| Ambito di valutazione     |  | Coefficiente di ponderazione |
|---------------------------|--|------------------------------|
| Performance organizzativa | Obiettivi di Ente  | 15%                          |
| Performance individuale   | Obiettivi di gruppo e/o individuali, indicatori e target | 45%                          |
|                           | Comportamenti  | 40%                          |
| Totale                    |  | 100%                         |

### ART. 8 - VALIDAZIONE DELLA PERFORMANCE ATTESA

Annualmente il Direttore Generale, sentiti i Dirigenti e responsabili delle strutture organizzative, secondo le modalità ritenute opportune rispetto al contesto di riferimento, individua e propone alla Giunta Comunale per la successiva deliberazione la performance attesa, ovvero:

- gli obiettivi, gli indicatori e i target della performance organizzativa;
- gli obiettivi, gli indicatori ed i target della performance individuale;

A seguito delle opportune verifiche operate il Nucleo Indipendente di Valutazione valida la proposta. La validazione ha lo scopo di determinare l'ammissibilità, ai fini della valutazione, degli obiettivi proposti<sup>2</sup>.

### ART. 9 - ASSEGNAZIONE OBIETTIVI PERFORMANCE INDIVIDUALE

Per il personale titolare di incarico di Elevata Qualificazione vengono considerati tutti gli obiettivi assegnati al Settore di appartenenza in cui il Dirigente risulta "referente" e tutti gli obiettivi per i quali è stato previsto il contributo del Settore di riferimento (Dirigente "partecipante").

Il punteggio di valutazione è espresso su una scala da 0 a 100. La valutazione sul grado di raggiungimento di ciascun obiettivo è unica per tutti gli assegnatari.

### ART. 10 - COMPORTAMENTI PERSONALE CON INCARICO DI ELEVATA QUALIFICAZIONE

La griglia dei comportamenti delle Elevate Qualificazioni è sviluppata con riferimento alle seguenti tipologie:

<sup>2</sup> In ragione dei criteri di cui all'art. 5, c. 2 del D.lgs. 150/09, gli obiettivi devono essere:

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

| PERSONALE CON INCARICO DI ELEVATA QUALIFICAZIONE         |                     |
|--|---------------------|
| Ambiti di valutazione dei comportamenti                  | Punteggio da 0 a 10 |
| Capacità organizzative e gestionali                      |                     |
| Orientamento al risultato e problem solving              |                     |
| Propensione all'innovazione ed al miglioramento continuo |                     |
| Coordinamento ed integrazione                            |                     |
| Capacità di valorizzare e motivare le risorse umane      |                     |

Il glossario dei comportamenti, incluso in calce, dettaglia a titolo esemplificativo, gli ambiti di cui sopra per coadiuvare il valutatore nell'attribuzione del punteggio. In generale nella valutazione dei comportamenti è opportuno individuare per ciascun valutato:

- un comportamento che segni un punto di forza del collaboratore;
- un comportamento che indichi un margine di miglioramento del collaboratore, in riferimento al quale individuare uno specifico obiettivo di crescita.

#### ART. 11 - IL PERCORSO DI VALUTAZIONE DELLE ELEVATE QUALIFICAZIONI

| Fase   | DG | NIV | Dirigente | Note   |
|--|----|-----|-----------|--|
| <i>Fase ex ante</i>  |    |     |           |  |
| Individuazione obiettivi, indicatori e target relativi alla performance organizzativa di ente                      | X  |     |           |  |
| Individuazione di obiettivi, indicatori e target relativi alla performance individuale                             | X  |     |           | In collaborazione con i Dirigenti ed Elevanti Qualificazioni                                   |
| Validazione della performance attesa   |    | X   |           |  |
| Proposta di deliberazione della performance attesa   | X  |     |           | Deliberazione Giunta Comunale secondo la normativa vigente                                     |
| Comunicazione al personale, tramite pubblicazione della performance organizzativa e individuale (ambito obiettivi) | X  |     |           | Avvalendosi della struttura di supporto al NIV dopo l'approvazione in Giunta                   |
| Comunicazione della performance attesa   |    |     | X         |  |
| <i>Fase ex post</i>  |    |     |           |  |
| Valutazione della performance organizzativa e della performance individuale (ambito obiettivi)                     |    | X   |           | Sulla base delle risultanze del processo di misurazione ed eventuali integrazioni e/o colloqui |
| Valutazione dei comportamenti  |    |     | X         |  |
| Effettuazione dei colloqui di valutazione  |    |     | X         |  |
| Consegna della scheda di valutazione   |    |     | X         | La scheda è trasmessa al valutato per presa visione  |

#### ART. 12 - TRASFERIMENTI O MODIFICHE NELL'ASSEGNAZIONE DELL'INCARICO IN CORSO D'ANNO

Nel caso in cui, in corso d'anno, un'elevata qualificazione sia trasferita a diversa unità organizzativa, la valutazione sarà formulata dall'ultimo Dirigente responsabile avvalendosi anche del supporto del precedente Dirigente, se in servizio. La valutazione degli obiettivi sarà riferita alla struttura di maggior permanenza nell'anno.

Nel caso in cui in corso d'anno un dipendente assuma l'incarico di Elevata Qualificazione per solo una parte dell'anno:

- sarà utilizzata la scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi di cui all'art. 10, in caso di prevalenza nell'anno del periodo di assegnazione dell'incarico di Elevata Qualificazione;

- sarà utilizzata la scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi di cui all'art. 4 (o 4-bis), in caso di prevalenza nell'anno del periodo di servizio senza incarico di elevata qualificazione.

## PERSONALE DIRIGENZIALE

### ART. 13 - AMBITI DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Il sistema di valutazione della performance del personale dirigenziale si collega ai seguenti ambiti:

- **performance organizzativa** □ **obiettivi di ente**: obiettivi, indicatori e target definiti all'interno degli strumenti di programmazione della performance approvati in corso d'anno secondo le normative vigenti.
- **performance individuale** □ **obiettivi di gruppo e/o individuali, indicatori e target** definiti all'interno degli strumenti di programmazione della performance approvati in corso d'anno secondo le normative vigenti.
- **performance individuale** □ **comportamenti**, che indicano le competenze professionali e le capacità dimostrate.

La scheda di valutazione dei Dirigenti risulta pertanto articolata in tre ambiti, come da schema seguente, a ciascuno delle quali è attribuito un peso di rilevanza specifica (coefficiente di ponderazione):

| Ambito di valutazione     |  | Coefficiente di ponderazione |
|---------------------------|--|------------------------------|
| Performance organizzativa | Obiettivi di Ente  | 15%                          |
| Performance individuale   | Obiettivi di gruppo e/o individuali, indicatori e target | 45%                          |
|                           | Comportamenti  | 40%                          |
| Totale                    |  | 100%                         |

### ART. 14 - VALIDAZIONE DELLA PERFORMANCE ATTESA

Annualmente il Direttore Generale, sentiti i Dirigenti e responsabili delle strutture organizzative, secondo le modalità ritenute opportune rispetto al contesto di riferimento, individua e propone alla Giunta Comunale per la successiva deliberazione la performance attesa, ovvero:

- gli obiettivi, gli indicatori e i target della performance organizzativa;
- gli obiettivi, gli indicatori ed i target della performance individuale;

A seguito delle opportune verifiche operate il Nucleo Indipendente di Valutazione valida la proposta. La validazione ha lo scopo di determinare l'ammissibilità, ai fini della valutazione, degli obiettivi proposti<sup>3</sup>.

### ART. 15 - ASSEGNAZIONE OBIETTIVI PERFORMANCE INDIVIDUALE

Per i titolari di incarichi dirigenziali vengono considerati tutti gli obiettivi assegnati al Settore di appartenenza in cui il Dirigente risulta "referente" e tutti gli obiettivi per i quali è stato previsto il contributo del Settore di riferimento (Dirigente "partecipante").

Il punteggio di valutazione è espresso su una scala da 0 a 100. La valutazione sul grado di raggiungimento di ciascun obiettivo è unica per tutti gli assegnatari.

### ART. 16 - COMPORTAMENTI PERSONALE CON INCARICO DIRIGENZIALE

La griglia dei comportamenti dei dirigenti è sviluppata con riferimento alle seguenti tipologie:

<sup>3</sup> In ragione dei criteri di cui all'art. 5, c. 2 del D.lgs. 150/09, gli obiettivi devono essere:

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

| PERSONALE DIRIGENZIALE   |                     |
|--|---------------------|
| Ambiti di valutazione dei comportamenti  | Punteggio da 0 a 10 |
| Assunzione di corresponsabilità  |                     |
| Collaborazione costante con colleghi e personale del proprio e di altri Settori                    |                     |
| Cura della relazione con la politica   |                     |
| Confronto e collaborazione con l'esterno (benchmark e relazioni con altri Enti)                    |                     |
| Gestione efficace delle riunioni   |                     |
| Orientamento all'utente finale (" <i>ci mettiamo costantemente nei panni dell'utente finale</i> ") |                     |
| Promozione dell'Ente all'esterno   |                     |

Il glossario dei comportamenti, incluso in calce, dettaglia a titolo esemplificativo, gli ambiti di cui sopra per coadiuvare il valutatore nell'attribuzione del punteggio. In generale nella valutazione dei comportamenti è opportuno individuare per ciascun valutato:

- un comportamento che segni un punto di forza del collaboratore;
- un comportamento che indichi un margine di miglioramento del collaboratore, in riferimento al quale individuare uno specifico obiettivo di crescita.

#### ART. 17 - IL PERCORSO DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

| Fase   | DG | NIV | Note   |
|--|----|-----|--|
| <i>Fase ex ante</i>  |    |     |  |
| Individuazione obiettivi, indicatori e target relativi alla performance organizzativa di ente                      | X  |     |  |
| Individuazione di obiettivi, indicatori e target relativi alla performance individuale                             | X  |     | In collaborazione con i Dirigenti ed Elevate Qualificazioni                                  |
| Validazione della performance attesa   |    | X   |  |
| Proposta di deliberazione della performance attesa   | X  |     | Deliberazione Giunta Comunale secondo la normativa vigente                                   |
| Comunicazione al personale, tramite pubblicazione della performance organizzativa e individuale (ambito obiettivi) | X  |     | Avvalendosi della struttura di supporto al NIV dopo l'approvazione in Giunta                 |
| Comunicazione della performance attesa   | X  |     |  |
| <i>Fase ex post</i>  |    |     |  |
| Valutazione della performance organizzativa e della performance individuale obiettivi                              |    | X   | Sulla base delle risultanze del processo di misurazione ed eventuali integrazioni o colloqui |
| Valutazione dei comportamenti  | X  |     |  |
| Effettuazione dei colloqui di valutazione  | X  | X   |  |
| Proposta di valutazione finale   | X  | X   |  |
| Trasmissione della scheda di valutazione   | X  |     | La scheda è trasmessa al valutato per presa visione  |

## ART. 18 - ATTRIBUZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO

- CRITERI SPECIFICI DI INDIVIDUAZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO POTENZIALE (definiti nell'ambito dei criteri generali stabiliti in sede di contrattazione integrativa)**

Il fondo destinato alla retribuzione di risultato dirigenziale, determinato al netto della retribuzione di risultato destinata a eventuali incarichi ad interim, è ripartito sui diversi ambiti di misurazione della performance con lo stesso coefficiente di ponderazione di cui all'art. 13 della presente metodologia.

| Ambito di valutazione                     | Quota fondo |
|---|-------------|
| Performance Organizzativa (a)             | 15%         |
| Performance individuale Obiettivi (b)     | 45%         |
| Performance individuale Comportamenti (a) | 40%         |

- La quota del fondo riservata alla Performance Organizzativa e alla Performance individuale Comportamenti verrà ripartita tra i dirigenti in servizio nell'anno, proporzionalmente al periodo di copertura dell'incarico (considerando unicamente i dirigenti per i quali è formulata la valutazione ai sensi dell'art. 13 del Sistema di Misurazione e Valutazione Performance - Principi Generali).
- La quota del fondo riservata alla Performance Individuale Obiettivi verrà riparametrata per ciascun dirigente per l'annualità di riferimento in funzione degli obiettivi assegnati al Settore di appartenenza in cui il Dirigente risulta "referente" e degli obiettivi per i quali è stato previsto il contributo del Settore (il Dirigente risulta "partecipante") e proporzionalmente al periodo di copertura dell'incarico (considerando unicamente i dirigenti per i quali è formulata la valutazione ai sensi dell'art. 13 del Sistema di Misurazione e Valutazione Performance - Principi Generali).

Sono escluse le posizioni dirigenziali che, come da contratto individuale sottoscritto, accedono ad una retribuzione di risultato potenziale predeterminata, non ricompresa nel fondo dirigenziale (dirigenti extra-dotazionali).

- FASCE DI DISTRIBUZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO**

La retribuzione di risultato effettivamente spettante al Dirigente è sulla base delle risultanze del sistema di misurazione e valutazione della performance e in applicazione delle fasce di punteggio di valutazione come nel seguito esplicitato:

| FASCIA DI PUNTEGGIO DI VALUTAZIONE DIRIGENTI | PUNTEGGIO DI VALUTAZIONE<br>(espresso in termini percentuali rispetto al massimo punteggio conseguibile) | % RETRIBUZIONE DI RISULTATO DA EROGARE |
|--|--|--|
| A  | $\geq 90\%$ e $\leq 100\%$   | 100%                                   |
| B  | $\geq 85\%$ e $< 90\%$   | 90%                                    |
| C  | $\geq 80\%$ e $< 85\%$   | 85%                                    |
| D  | $\geq 75\%$ e $< 80\%$   | 80%                                    |
| E  | $\geq 70\%$ e $< 75\%$   | 70%                                    |
| F  | $\geq 65\%$ e $< 70\%$   | 60%                                    |
| G  | $\geq 60\%$ e $< 65\%$   | 45%                                    |
| H  | $< 60\%$   | Nessuna retribuzione di risultato      |

Il pagamento delle competenze avviene, di norma, nell'anno successivo cui si riferisce la valutazione.

In applicazione dell'articolo 4-bis del decreto-legge 24 febbraio 2023 n. 13, convertito con modificazioni dalla legge 21 aprile 2023, n. 41, e della Circolare del 3 gennaio 2024 del Dipartimento della Funzione Pubblica e del Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato, in caso di mancato rispetto del tempo

medio di pagamento (calcolato su pagamenti almeno pari all'80% dell'ammontare dell'importo dovuto delle fatture ricevute nell'anno 2024, e almeno pari al 95% dell'ammontare dell'importo dovuto delle fatture ricevute nel 2025) la retribuzione di risultato spettante a ciascun dirigente, calcolata in applicazione dei criteri sopra delineati, sarà ridotta del 30%.

Al fine di promuovere la valorizzazione del personale e in adempimento alla direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 14 gennaio 2025 "Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti" che prevede che, a partire dal 2025, ciascun dirigente è tenuto ad assicurare la partecipazione attiva dei dipendenti a iniziative formative garantendo 40 ore di formazione pro-capite annue.

In applicazione della suddetta direttiva, a partire dall'anno 2025, il 5% della retribuzione di risultato spettante a ciascun dirigente calcolata in applicazione dei criteri sopra delineati (nel seguito denominata *Quota RdR - Formazione*), sarà correlata al raggiungimento dell'obiettivo di partecipazione del personale dell'Ente nel suo complesso a iniziative formative, come nel seguito declinato:

| % raggiungimento obiettivo "formazione personale" | % quota "RdR - Formazione" spettante |
|---|--------------------------------------|
| >=90%   | 100%                                 |
| >=75% e < 90%                                     | 90%                                  |
| >=50% e < 75%                                     | 75%                                  |
| >=25% e < 50%                                     | 50%                                  |
| >=10% e < 25%                                     | 25%                                  |
| <10%  | 0%                                   |

L'obiettivo "formazione personale" è stabilito in 40 ore/medie annue di formazione, calcolato con riferimento al personale che nell'anno ha garantito almeno 1500 ore di servizio effettivo.

• **CRITERI DI DISTRIBUZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO PER INCARICHI AD INTERIM**

Nei casi di copertura di posizioni dirigenziali con affidamento di incarichi ad interim/di reggenza, per i Dirigenti cui sono stati affidati tali incarichi è prevista una retribuzione di risultato potenziale aggiuntiva calcolata pari ad una percentuale della retribuzione di posizione corrispondente alla fascia della posizione coperta con incarico ad interim/di reggenza, proporzionalmente al periodo di copertura dell'incarico aggiuntivo. La percentuale applicata è definita nel vigente contratto collettivo integrativo.

In caso di copertura di una posizione dirigenziale tramite affidamento di incarichi ad interim/di reggenza a più Dirigenti, a ognuno dei quali è affidata la responsabilità di una parte delle funzioni afferenti la posizione in oggetto, per i Dirigenti cui sono affidati tali incarichi, la retribuzione di risultato potenziale aggiuntiva, di cui al paragrafo precedente, è determinata proporzionalmente al numero dei servizi affidati agli stessi rispetto alla totalità dei servizi afferenti la posizione dirigenziale (come risultanti dal modello organizzativo del settore/direzione di riferimento vigente al momento del conferimento dell'incarico ad interim).

La retribuzione di risultato aggiuntiva effettivamente spettante è determinata in funzione del punteggio di valutazione della performance riferito alla posizione dirigenziale ricoperta ad interim/di reggenza (valutazione obiettivi esecutivi) e in applicazione delle fasce di distribuzione della retribuzione di risultato sopra indicate.

## GLOSSARIO COMPORTAMENTI

Per ogni categoria di comportamenti individua (Dirigenti/EQ/Dipendenti), vengono definiti a titolo esemplificativo dei comportamenti attesi per ciascuno specifico ruolo.

### DIRIGENTI

|  |
|--|
| <b>Assunzione di corresponsabilità</b>   |
| Superiamo la rigida interpretazione del ruolo e delle responsabilità: le interconnessioni richiedono flessibilità e assunzione di corresponsabilità -> <i>uscire dalla trincea delle proprie competenze»!</i>  |
| Assumiamo insieme la responsabilità dei risultati da raggiungere   |
| Con coraggio, dove si presentano attività non già attribuite, ci sforziamo di assumerne la responsabilità  |
| Esercitiamo il ruolo tenendo bene in mente l'impatto finale e in particolare l'obiettivo collettivo e la sua ricaduta sugli altri  |
| Siamo propositivi e sappiamo prendere l'iniziativa   |
| <b>Collaborazione costante con colleghi e personale del proprio e di altri Settori</b>   |
| Privilegiamo, in tutti i casi possibili, il contatto diretto (di persona o per telefono, no mail) tra dirigenti  |
| Per definire competenze specifiche e fasi di attività evito la "triangolazione" con i rispettivi assessori di riferimento  |
| Nell'affrontare situazioni da risolvere (anche ferme da tempo) non mi interessa individuare i colpevoli, ma trovare e attuare le soluzioni   |
| Ci ascoltiamo e ci diamo reciprocamente dei feedback con schiettezza e rispetto  |
| Dedichiamo il tempo necessario all'organizzazione e al coordinamento e allo sviluppo del personale -> un buon leader trova il tempo per le persone con cui lavora!   |
| Gestiamo la valutazione del personale in ottica di valorizzazione e sviluppo (mi concentro in particolare sull'individuazione delle aree di miglioramento e ambiti di sviluppo e assicuro una coerente differenziazione delle valutazioni in funzione delle performance osservate) e partecipo attivamente a tutte le fasi del ciclo di gestione della performance |
| <b>Cura della relazione con la politica</b>  |
| Nel rispetto della autonomia dirigenziale informiamo preventivamente l'assessore/i di eventi che pur gestionali implicano effetti politici e/o comunicativi  |
| Rispondiamo sugli obiettivi da raggiungere in modo puntuale e documentato  |
| Agiamo in attuazione degli indirizzi senza attendere altre formalizzazioni   |
| Segnaliamo le soluzioni e le possibili risorse (materiali e immateriali) da attivare   |
| <b>Confronto e collaborazione con l'esterno (benchmark e relazioni con altri Enti)</b>   |
| Quando ho un problema, prima di definirne la possibile soluzione cerco altri enti che abbiano affrontato lo stesso problema  |
| Se trovo soluzioni interessanti già praticate da altre Enti, cerco un contatto diretto e non solo documentale  |
| Siamo diversi e affrontiamo realtà lavorative differenti: considero la diversità come una ricchezza e non una giustificazione all'essere squadra   |
| <b>Promozione dell'Ente all'esterno</b>  |
| Condividiamo nel Team i progetti strategici  |
| Comunichiamo in maniera positiva le azioni dell'Ente   |
| Ci impegniamo ad essere testimonial dei valori dell'Ente   |
| Ci adoperiamo per sviluppare tra di noi e tra i nostri collaboratori l'orgoglio di appartenenza all'Ente   |
| <b>Gestione efficace delle riunioni</b>  |
| Arriviamo preparati e documentati nei momenti di confronto   |
| Portiamo i collaboratori informati e assegniamo loro un ruolo attivo (di esposizione o di contributo informativo/propositivo)  |
| Non fingiamo di sapere tutto   |
| Evitiamo di far allargare la discussione ad altre questioni non inerenti lo scopo dell'incontro (se non al termine e dopo aver tratto le conclusioni sull'oggetto)   |
| <b>Orientamento all'utente finale ("ci mettiamo costantemente nei panni dell'utente finale")</b>   |
| Prima di individuare procedure e diagrammi di flusso, ci sforziamo di ipotizzare gli effetti operativi e d'impatto sugli utenti interni ed esterni   |
| Dove possibile, simuliamo le soluzioni e le sperimentiamo ascoltando le reazioni degli utenti coinvolti  |

## ELEVATE QUALIFICAZIONI

|   |
|---|
| <b>Capacità organizzative e gestionali</b>  |
| Promuove la collaborazione all'interno del gruppo di lavoro, coordinando le diverse attività in modo integrato, in un'ottica di processo e di interdipendenza tra le parti  |
| Definisce con i collaboratori obiettivi e piani d'azione da intraprendere, ripartisce ed assegna obiettivi e compiti in funzione del tempo e ne monitora l'andamento  |
| Definisce i piani d'azione orientati al perseguimento di standard di efficienza (contenimento e riduzione dei costi; ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi)  |
| Capacità di autonomia decisionale   |
| <b>Orientamento al risultato e problem solving</b>  |
| Si applica costantemente per raggiungere i risultati prefissati effettuando analisi di efficacia ed efficienza nell'impiego di risorse  |
| Effettua un monitoraggio costante e analitico dell'avanzamento lavori, dello stato dell'arte di obiettivi e progetti affidati   |
| Elabora soluzioni razionali ed innovative per risolvere criticità, tenendo sempre in considerazione le priorità   |
| Analizza le situazioni prevedendo in anticipo i possibili ostacoli e le azioni correttive da adottare   |
| <b>Propensione all'innovazione ed al miglioramento continuo</b>   |
| Individua nuove modalità di analisi e sviluppa nuove tecniche e modi di lavoro migliorativi rispetto alla situazione precedente   |
| Riconosce ed accetta le idee innovative degli altri e collabora per la loro attuazione  |
| Contribuisce ad ampliare i possibili approcci alle situazioni ed ai problemi, verificando la fattibilità delle idee o della soluzione individuata   |
| <b>Coordinamento ed integrazione</b>  |
| Collabora con gli altri servizi/unità e/o soggetti esterni promuovendo relazioni efficaci, produttive e di scambio reciproco  |
| Dimostra una visione positiva del conflitto basata su modelli collaborativi e integrativi, favorendo le sinergie e l'accordo tra le parti   |
| Promuove il lavoro di gruppo quale strumento di lavoro più efficace per il perseguimento di elevati standard di performance   |
| <b>Capacità di valorizzare e motivare le risorse umane</b>  |
| Mobilita le energie delle persone con le quali lavora tenendo conto delle loro caratteristiche  |
| Coordina il proprio gruppo di lavoro stimolando il dialogo e l'integrazione di tutti i componenti valorizzando i contributi individuali in relazione agli obiettivi da perseguire   |
| Coadiuvava il Dirigente nella valutazione del proprio personale perseguendo adeguati livelli di differenziazione dei giudizi, partecipando attivamente in raccordo con il dirigente a tutte le fasi del ciclo di gestione della performance |

## AREA FUNZIONARI

|  |
|--|
| <b>Orientamento al risultato e problem solving</b>   |
| Si applica costantemente al raggiungimento dell'obiettivo assegnato  |
| Adegua l'organizzazione del lavoro proprio e altrui in modo flessibile e funzionale al raggiungimento dei risultati attesi nei tempi e secondo gli standard prefissati ed in funzione delle mutevoli esigenze del contesto |
| Analizza le situazioni prevedendo in anticipo i possibili ostacoli e le azioni correttive da adottare  |
| Risponde con tempestività e efficacia alla gestione di situazioni critiche non prevedibili   |
| <b>Autonomia e capacità organizzative</b>  |
| Gestisce la propria attività, ed eventualmente quella del personale assegnato, in funzione degli obiettivi assegnati, degli strumenti e delle risorse a disposizione   |
| Gestisce il proprio tempo ed eventualmente quello dei collaboratori secondo le priorità delle attività da svolgere   |
| Organizza il proprio lavoro ed eventualmente quello dei collaboratori favorendo le soluzioni volte alla semplificazione e all'ottimizzazione dei flussi di lavoro  |
| <b>Propensione all'innovazione ed al miglioramento</b>   |
| Ricerca strumentazioni e metodologie innovative per semplificare l'attività  |
| Si adopera per supportare i colleghi all'utilizzo di nuove tecnologie o modalità   |
| Elabora soluzioni diversificate, sviluppa nuove tecniche e modi di lavoro, verificando la fattibilità delle idee o della soluzione individuata   |
| <b>Integrazione e cooperazione</b>   |
| Collabora con i colleghi degli altri servizi/unità e/o con i soggetti esterni promuovendo relazioni efficaci, produttive e di scambio reciproco  |
| Informa i colleghi, ed eventualmente il personale assegnato, sui processi e condivide le informazioni utili e rilevanti  |
| Stimola il dialogo e il confronto continuo al fine di mantenere un clima partecipativo e disteso   |
| Esprime il proprio pensiero o dissenso in modo assertivo e costruttivo   |
| <b>Orientamento all'utente interno/esterno</b>   |
| E' cortese e professionale nella relazione con l'utente (e/o soggetti esterni), anche se sotto pressione o in difficoltà dimostra capacità di gestire e prevenire i conflitti  |
| Orienta l'utente fornendo le informazioni in modo completo, corretto e puntuale  |
| Si attiva per la soluzione di un problema anche se non direttamente connesso alla propria attività   |
| Evidenzia ai propri responsabili eventuali criticità riscontrate o vuoti informativi al fine di garantire la buona gestione del servizio all'utenza  |
| Favorisce lo sviluppo di una buona relazione tra utente (e/o soggetti esterni) e Amministrazione   |

**AREE ISTRUTTORI, OPERATORI ESPERTI e PERSONALE EDUCATIVO (cfr. art. 4-bis) DELL'AREA DEI FUNZIONARI**

|  |
|--|
| <b>Impegno ed affidabilità</b>   |
| Prende in carico ciò che gli viene chiesto e si adopera per realizzarlo in modo puntuale e corretto  |
| Mantiene un livello di attenzione costante nelle attività affidate   |
| Propone miglioramenti, anche di piccola entità, ma immediatamente realizzabili per conseguire i risultati attesi   |
| <b>Orientamento all'utente interno / esterno</b>   |
| E' cortese e professionale nella relazione con l'utente, anche se sotto pressione o in difficoltà dimostra capacità di gestire i conflitti   |
| Orienta l'utente fornendo le informazioni in modo completo, corretto e puntuale  |
| Si attiva per la soluzione di un problema anche se non direttamente connesso alla propria attività   |
| Evidenzia ai propri responsabili eventuali criticità riscontrate o vuoti informativi al fine di garantire la buona gestione del servizio all'utenza  |
| Favorisce lo sviluppo di una buona relazione tra utenti e Amministrazione  |
| <b>Flessibilità ed adattamento operativo</b>   |
| E' disponibile nei confronti dei colleghi e tiene conto delle esigenze del contesto, anche sostituendosi ad essi quando necessario e se possibile  |
| In relazione alle esigenze del servizio e alle priorità assegnate mostra flessibilità e disponibilità a svolgere mansioni diversificate nell'ambito del proprio profilo professionale                      |
| Dimostra capacità di autogestirsi in modo da rispettare le priorità e i tempi procedurali, adeguando il proprio comportamento o modo di lavorare in funzione del raggiungimento degli obiettivi prefissati |
| Accoglie con atteggiamento di apertura strumenti o modalità di lavoro innovativi e ne favorisce l'applicazione   |
| <b>Capacità di lavorare in gruppo</b>  |
| Sviluppa rapporti con i colleghi e/o eventuali soggetti esterni basati sul dialogo e l'ascolto continuo cercando di evitare conflitti  |
| Diffonde le informazioni rilevanti o utili al gruppo   |
| Partecipa attivamente alla realizzazione delle attività comuni integrando le proprie energie con quelle degli altri  |
| <b>Problem solving tecnico</b>   |
| Individua problemi pratici e li comunica al responsabile della struttura e/o risolve con tempestività  |
| Individua costantemente le situazioni critiche ricorrenti, proponendo al responsabile della struttura le possibili soluzioni   |