



Città di
Monopoli

Sistema di misurazione e valutazione della performance

Anno 2020

Documento di approvato con deliberazione di Giunta comunale n. del



PREMESSA

Le Amministrazioni pubbliche adottano, ai sensi dell'art. 7 del D. Lgs. 150/2009 un “*Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance*” (d'ora in avanti “SMIVAP”), al fine di misurare e valutare la performance organizzativa ed individuale delle amministrazioni.

Lo SMIVAP è un insieme di tecniche, risorse e processi che assicurano il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della *performance*, ossia del ciclo della *performance*.

Lo SMIVAP rappresenta uno strumento di declinazione dell'accountability, i.e. del rendere conto delle azioni pubbliche nei confronti della cittadinanza in senso non meramente contabile: esso, infatti, riguarda l'attuazione di piani e programmi o l'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; di conseguenza, rileva l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività anche in base al grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi.

Lo SMIVAP è preordinato alla modernizzazione e al miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali, allo sviluppo di relazioni di collaborazione e partecipazione con cittadini e utenti, al conseguimento di maggiori livelli di efficienza nell'impiego delle risorse (i.e. contenimento e riduzione dei costi, ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi) e di qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati, nonché alla promozione delle pari opportunità e della trasparenza.

Sulla base del D. Lgs. 150/2009, come modificato dal D. Lgs. 74/2017, le amministrazioni pubblicano e aggiornano annualmente un documento che ne descrive il funzionamento, secondo il quadro normativo di riferimento e gli indirizzi forniti dal Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP).

Il presente documento, redatto in ossequio alla predetta normativa recepisce i principi e le indicazioni generali fornite nelle linee guida per il Piano della Performance – Ministeri n. 1 del Giugno 2017, nelle linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance – Ministeri n. 2 di Dicembre 2017 e nelle Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale n. 5 del dicembre 2019.

Il documento recepisce inoltre le indicazioni contenute nelle “*Linee guida sulla valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche*” pubblicate a novembre 2019 dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento della Funzione Pubblica – Ufficio per la valutazione della performance.

Il documento, infine, tiene conto delle specificità dell'amministrazione del Comune di Monopoli e del contesto interno ed esterno in cui la stessa svolge il suo operato.



Indice

1. Glossario essenziale	pag.	4
2. Il ciclo della performance	pag.	6
2.1 Fasi del ciclo della performance	pag.	6
3. Gli obiettivi	pag.	13
4. Gli indicatori	pag.	14
5. Trasparenza e partecipazione nell'attività di misurazione e controllo	pag.	15
6. Integrazione tra PTPC e PdO/PdP	pag.	15
7. La valutazione della performance	pag.	15
8. La performance organizzativa	pag.	16
8.1 La Performance organizzativa di Ente	pag.	17
8.2 La Performance organizzativa di area organizzativa e unità organizzativa	pag.	17
9. La valutazione della performance del Segretario Generale	pag.	18
10. La valutazione della Performance del personale dirigente	pag.	19
10.1 Il processo valutativo	pag.	21
10.2 Istanze di riesame	pag.	21
10.3 Definizione delle risorse da attribuire alla retribuzione di risultato dei dirigenti	pag.	22
10.4 Attribuzione delle risorse secondo le fasce di merito e le fasce economiche	pag.	22
10.5 Modifica incarico	pag.	22
10.6 Interruzione del rapporto di lavoro	pag.	23
10.7 Interim	pag.	23
11. La valutazione dei dipendenti titolari di incarico di Posizione Organizzativa	pag.	24
11.1 La valutazione dei dipendenti titolari di incarico di Posizione Organizzativa gestionale	pag.	25
11.2 La valutazione dei dipendenti titolari di incarico di Posizione Organizzativa professionale	pag.	25
11.3 Il processo valutativo	pag.	26
11.4 La retribuzione di risultato dei titolari di PO	pag.	27
12. La valutazione della performance del personale non dirigente	pag.	28
12.1 La valutazione della performance in modalità agile - smart working	pag.	29
13. Modalità di attribuzione dei premi collegati alla performance	pag.	30
QUADRO SINOTTICO OBIETTIVI	pag.	31
ALLEGATI – schede di valutazione		



1. Glossario essenziale

Performance: contributo, in termini di risultato e modalità di raggiungimento del risultato, che una entità (e.g. un'organizzazione, un'unità organizzativa, un gruppo di individui, un singolo individuo) apporta, attraverso la propria azione, al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi stabiliti, tesi alla soddisfazione dei bisogni rispetto ai quali l'entità ha motivo di esistere.

Performance organizzativa: insieme dei risultati attesi dell'amministrazione nel suo complesso o delle sue unità organizzative. Essa permette di programmare, misurare e poi valutare come l'organizzazione, consapevole dello stato delle risorse (salute dell'amministrazione) utilizza le stesse in modo razionale (efficienza) per erogare servizi adeguati alle attese degli utenti (efficacia), al fine ultimo di creare valore pubblico, ovvero di migliorare il livello di benessere sociale ed economico degli utenti e degli stakeholder (impatto).

Performance individuale: contributo fornito da un individuo, in termini di risultato e di comportamenti agiti, nel raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione.

Ciclo della performance: processo attraverso il quale si definiscono gli obiettivi e le relative risorse, avviene il monitoraggio durante la gestione e si valutano e rendicontano i risultati ottenuti. Si articola nelle seguenti fasi: a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori; b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse; c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi; d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale; e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito; f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Piano degli Obiettivi e Piano della Performance, in breve "PdO/PdP": documento di avvio del ciclo della performance (art. 10 del d.lgs. 150/2009) che, a partire dal quadro strategico di riferimento, evidenzia il contributo dell'amministrazione, delle sue singole strutture e dei dirigenti, in termini di obiettivi specifici, indicatori e target da raggiungere secondo una pianificazione triennale e, a livello operativo, secondo una programmazione annuale. E' uno strumento di pianificazione e programmazione finalizzato a supportare i processi decisionali, favorendo la verifica di coerenza tra risorse e obiettivi; migliorare la consapevolezza del personale rispetto agli obiettivi dell'amministrazione; comunicare agli stakeholder priorità e risultati attesi.

SMIVAP: sistema di misurazione e valutazione di cui si dota l'Ente, contenente le regole e l'insieme di tecniche, risorse e processi che assicurano il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della performance, ossia del ciclo della performance.

Misurazione: fase del ciclo della performance. Il processo di misurazione implica la definizione di un sistema di indicatori adeguato a rilevare, in termini quali-quantitativi, le dimensioni rilevanti di performance organizzativa e individuale.

Valutazione: fase del ciclo della performance. Il processo di valutazione consegue dal processo di misurazione e consiste nel confrontare i livelli di performance raggiunti sui risultati attesi, nel rispetto dei principi di causalità e responsabilità.

Relazione sulla performance: documento consuntivo, redatto dall'amministrazione entro il 30 giugno, che evidenzia, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato.

Obiettivi: obiettivi dell'amministrazione definiti nel Piano della performance su base triennale in coerenza con le priorità politiche. Possono essere riferiti al funzionamento sia dell'Ente nel suo complesso sia delle aree organizzative. Per ciascun obiettivo specifico, in



ogni ciclo devono essere indicati i risultati da conseguire e quelli già conseguiti rilevanti per la definizione dei risultati e degli impatti attesi.

Indicatore: misura sintetica, in genere espressa in forma quantitativa, in grado di riassumere l'andamento di fenomeni oggetto di indagine e valutazione. Un indicatore può essere il risultato di un rapporto fra due valori, oppure di una media (semplice o ponderata) di una serie di valori, o ancora può essere costituito da un singolo valore monetario o quantitativo, espresso nelle più diverse unità di misura. Gli indicatori possono utilizzare valori e misure contabili e extra contabili. Attraverso gli indicatori si possono misurare i risultati da raggiungere e, in generale, la performance dell'Ente in termini di efficacia, efficienza ed economicità oppure si possono effettuare misure quantitative di tipo conoscitivo a supporto delle decisioni non legate al raggiungimento di risultati.

Target: valore che l'indicatore deve assumere perché si raggiunga il risultato atteso. Nel Piano della performance rappresenta la quantificazione del livello di performance desiderata, espresso tramite un indicatore predefinito, con riferimento ad un determinato obiettivo da raggiungere in un determinato orizzonte temporale.

Benchmarking: base di confronto o standard rispetto a cui valutare le prestazioni o i risultati conseguiti.

Risultato misurato: esito della misurazione, inteso come il valore fatto registrare dall'indicatore alla conclusione del periodo di riferimento confrontato con il valore target.

Risultato valutato: esito della valutazione finale intesa come formulazione di un giudizio o assegnazione di un punteggio (sulla base di metriche predefinite), fondato sull'analisi e contestualizzazione delle cause dello scostamento tra i risultati effettivamente raggiunti dall'amministrazione e quelli programmati. Particolare attenzione deve essere dedicata all'illustrazione oggettiva di come tale analisi abbia consentito di "interpretare" i valori registrati in sede di misurazione contribuendo alla formulazione della valutazione finale. In questo campo sarebbe opportuno dare evidenza anche all'adeguatezza e coerenza dei risultati ottenuti rispetto all'obiettivo specifico di riferimento.

Outcome: effetto atteso o generato da una politica o da un servizio sui destinatari diretti o indiretti, nel medio-lungo termine, nell'ottica della creazione di valore pubblico, ovvero del miglioramento del livello di benessere economico-sociale rispetto alle condizioni di partenza della politica o dei servizi.



1. Il ciclo della performance

Il ciclo della performance è il processo mediante il quale si definiscono gli obiettivi e le relative risorse, avviene il monitoraggio durante la gestione e si rendicontano e valutano i risultati ottenuti.

I soggetti osservati nell'ambito del ciclo della performance sono:

- il Comune di Monopoli;
- il Segretario generale, i Dirigenti;
- il personale dipendente dell'ente e le PO.

2.1 Fasi del ciclo della performance

La prima fase del ciclo della performance riguarda la definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere nel medio-lungo e nel breve periodo, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori ed il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse; tale fase si raccorda col ciclo del bilancio nell'ambito della programmazione. La programmazione serve ad orientare le performance individuali in funzione della performance organizzativa attesa e quest'ultima in funzione della creazione di valore pubblico, ovvero del miglioramento del livello di benessere dei destinatari delle politiche e dei servizi.

Il Piano degli Obiettivi/Piano della Performance (a seguire "PdO/PdP") costituisce lo strumento di declinazione dei documenti di programmazione strategica dell'Ente ed è approvato contestualmente al PEG, che ne rappresenta la sezione operativo/gestionale.

In tale fase, all'OIV compete fornire un parere sullo SMIVAP che si riferisca a 1) parametri che compongono la performance; 2) la correttezza metodologica delle modalità di misurazione adottate; 3) processo di valutazione individuale; 4) chiarezza delle modalità con cui viene formulata la valutazione finale; 5) procedure di conciliazione a garanzia dei valutati. Il parere non deve sostanziarsi in giudizio espresso sui singoli obiettivi ma sulla complessiva struttura metodologica dello SMIVAP che deve essere annualmente aggiornato.

I piani di lavoro sono il mezzo mediante il quale i Dirigenti assegnano gli obiettivi gestionali e le attività al personale dipendente ed ai responsabili di PO. Tali obiettivi possono essere attinti dagli stessi affidati al dirigente o essere frutto di un'ulteriore elaborazione di questi ultimi, finalizzata a migliorare l'efficienza degli uffici.

La fase di programmazione che si innesta nel ciclo della performance e che culmina col PdO/PdP ed i piani di lavoro si articola come segue:

Adempimento	Organo competente	Descrizione	Termine
Relazione di inizio Mandato	Sindaco	La relazione viene presentata dal Sindaco al Consiglio Comunale e da quest'ultimo viene approvata. Fissa gli ambiti strategici all'interno dei quali deve attuarsi il programma di mandato.	Entro 60 gg. dall'insediamento del Sindaco
Predisposizione Documento Unico	Ufficio Controllo Strategico (UCS)	Sentiti Sindaco e Assessori, UCS	e 30 giugno di



di Programmazione (DUP)	di concerto con Ufficio Controllo di Gestione (UCG)	concerto con UCG predispone il DUP, contenente la traduzione del programma di mandato in programmazione strategica ed operativa, gli elementi fondamentali della politica fiscale e delle entrate e della relativa politica di spesa.	
Approvazione proposta di DUP e presentazione al Consiglio Comunale	Giunta Comunale	La Giunta Comunale approva la proposta di DUP e la presenta al Consiglio Comunale, corredata del parere del Collegio dei Revisori.	10 luglio e 15 luglio
Approvazione DUP	Consiglio Comunale	Il Consiglio Comunale approva il DUP, riportante le linee guida per la predisposizione del bilancio di previsione.	10 settembre
Aggiornamento annuale SMIVAP	UCS di concerto con UCG	L'UCS di concerto con l'UCG, assolve le relazioni sindacali, elabora la proposta di aggiornamento annuale obbligatorio dello SMIVAP.	20 gennaio
Parere sullo SMIVAP	OIV	L'OIV fornisce un parere sulla complessiva struttura metodologica dello SMIVAP, così come aggiornata.	Entro 5 giorni dalla ricezione
Predisposizione Piano degli Obiettivi (PdO) e piano della Performance (PdP)	UCG/UCS Dirigenti/Assessori di riferimento	L'UCG/UCS predispongono il PdO/PdP, in coerenza con gli obiettivi strategici ed operativi di DUP. In esso sono contenuti gli obiettivi gestionali formulati da ciascun dirigente di concerto con l'assessore di riferimento. I rispettivi indicatori devono	20 gennaio



		preventivamente essere proposti dai dirigenti, dando evidenza anche della fonte dei dati relativi a ciascun indicatore ed esplicitando la natura dell'informazione da essi rinveniente. Il segretario generale, con il supporto dell'UCG/UCS, cura elaborazione definitiva del PdO/PdP, e lo trasmette all'OIV per la verifica di coerenza tra obiettivi strategici, gestionali ed indicatori.	
Approvazione PdO/PdP	Giunta Comunale	La Giunta Comunale, sentiti i Dirigenti in merito agli obiettivi annuali assegnati a ciascuno di essi, mediante l'approvazione del PdO/PdP attribuisce un valore numerico e un peso a ciascuno obiettivo.	31 gennaio
Piani di lavoro al personale	Dirigenti	I Dirigenti attribuiscono al personale i piani di lavoro	15 febbraio

La **seconda fase** del ciclo della performance è costituita dal monitoraggio in corso di esercizio, effettuato dall'UCG di concerto con l'UCS, e dall'eventuale segnalazione e attivazione di interventi correttivi. L'esito del monitoraggio è raccolto in un referto elaborato dall'UCG. Sulla scorta di tale referto, l'OIV, con medesima cadenza quadrimestrale, monitora l'andamento della performance e può segnalare l'opportunità o la necessità di operare interventi correttivi, anche su obiettivi ed indicatori. Gli esiti del monitoraggio del primo quadrimestre costituiscono la base per la ricognizione dello stato di attuazione dei programmi, di assestamento generale e di salvaguardia degli equilibri di bilancio. Il monitoraggio non prescinde dalle attività di misurazione infrannuale che permette di rilevare l'andamento della performance e gli eventuali scostamenti.

Si rammenta, inoltre, che, ai fini del monitoraggio, della misurazione e della successiva valutazione, l'OIV può accedere a tutti gli atti e documenti in possesso dell'Ente, nel rispetto della disciplina in materia di protezione dei dati personali e ha accesso diretto a tutti i sistemi informativi dell'amministrazione, ivi incluso il sistema di controllo di gestione, e a tutti i luoghi dell'Ente.

La seconda fase si può schematizzare come segue:



Adempimento	Organo competente	Descrizione	Termine
Monitoraggio e referto	UCG di concerto con UCS	Il monitoraggio consiste nella misurazione degli indicatori e verifica degli scostamenti rispetto ai target	30 aprile/30 settembre
Monitoraggio ed eventuale segnalazione	OIV	L'OIV accede ai referti dell'UCG e verifica l'andamento della performance; eventualmente segnala interventi correttivi	Entro 15 giorni dall'emissione del referto
Eventuale adeguamento ad esito della segnalazione di interventi correttivi	Dirigente/Giunta Comunale	Il Dirigente adegua gli obiettivi, target e indicatori dei dipendenti (Piano di lavoro). La Giunta comunale adegua obiettivi, target ed indicatori contenuti nel PdO/PdP.	Entro 15 giorni dalla segnalazione

La terza fase del ciclo della performance consiste nella misurazione finale e nella valutazione della performance e nella conseguente rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, al collegio dei Revisori, all'OIV, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

La fase di misurazione serve a quantificare i risultati raggiunti dall'ente, i contributi delle aree organizzative e, nel loro ambito, delle eventuali sottostanti unità organizzative, nonché i risultati dei dirigenti, dei titolari di incarico di Posizione Organizzativa, del personale dipendente.

In base al livello misurato di raggiungimento degli obiettivi rispetto ai target prefissati, si effettua la valutazione, ovvero si formula un "giudizio" complessivo sulla performance, tenendo conto dei fattori (interni ed esterni) che possono aver influito positivamente o negativamente sul grado di raggiungimento degli obiettivi medesimi, anche al fine di ridefinire gli obiettivi nell'anno successivo.

In particolare,

- ai Dirigenti compete la rendicontazione della performance in termini di singoli obiettivi di competenza della propria area organizzativa.
- all'OIV compete la valutazione della performance organizzativa complessiva dell'ente, tenuto conto
 1. del grado di raggiungimento degli obiettivi annuali;
 2. della verifica della effettiva funzionalità degli obiettivi annuali al perseguimento degli obiettivi specifici triennali;
 3. degli esiti delle indagini condotte dall'amministrazione con i sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini, nonché le informazioni eventualmente ricavate dalle comunicazioni degli utenti inviate direttamente all'OIV stesso;
 4. della trasversalità del PdO/PdP;



5. di eventuali mutamenti del contesto interno ed esterno in cui l'amministrazione ha operato nell'anno di riferimento.

- all'OIV compete la proposta di valutazione annuale dei dirigenti.

Il sopra descritto processo si attua attraverso i seguenti passaggi:

Ciascun dipendente elabora e trasmette entro il 31 gennaio al proprio Dirigente di riferimento una relazione di lavoro predisposta sul modello fornito dal Dirigente stesso.

I Dirigenti predispongono l'RdO, ciascuno relativo all'operato della propria area organizzativa, entro il 28 febbraio. Gli RdO di area vengono trasmessi all'UCG che, unitamente all'UCS, elabora l'RdO dell'Ente, il DUR e la Relazione della performance entro il 25 marzo.

La Relazione annuale sulla Performance è lo strumento di rendicontazione del ciclo della performance ed evidenzia, a consuntivo, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto agli obiettivi programmati e formalizzati nel PdO/PdP e nel DUP. Nella Relazione, l'ente, inoltre, evidenzia le modalità secondo cui si è svolto, nell'anno di riferimento, l'intero processo di misurazione e valutazione. Le variazioni eventualmente apportate al PdO/PdP durante la gestione ed a seguito delle segnalazioni dell'OIV, devono essere incluse nella Relazione.

L'OIV nell'effettuare la validazione della relazione sulla performance deve tenere conto anche dei riscontri dei cittadini, degli utenti interni o esterni, degli stakeholders.

La partecipazione degli stessi è garantita da 1) indagini di customer satisfaction associate a benchmarking con amministrazioni omologhe; 2) segnalazione diretta agli OIV di utenti interni ed esterni (a tale scopo, l'OIV dovrà predisporre indicazioni circa modalità per effettuare segnalazione).

La valutazione dell'OIV tiene conto anche di eventuali mutamenti occorsi nel contesto di riferimento e delle conseguenti variazioni rese necessarie per adeguare obiettivi ed indicatori di performance organizzativa ed individuale.

L'RdO, il rendiconto dettagliato degli obiettivi (omologo a consuntivo del PdO), in cui si dà atto dei risultati conseguiti rispetto agli indicatori prefissati, ed il DUR, documento unico di rendicontazione (omologo a consuntivo del DUP che illustra i risultati conseguiti nell'esercizio chiuso rispetto agli obiettivi strategici e operativi fissati nel DUP), costituiscono il presupposto della Relazione sulla Performance.

L'UCG/UCS predispongono ed elaborano le bozze di RdO, DUR e Relazione sulla Performance entro il 25 marzo.

Entro 30 giorni dall'approvazione del DUR unitamente al rendiconto, che deve avvenire ad opera del Consiglio Comunale al massimo entro il 30 aprile, la Giunta Comunale approva la Relazione sulla Performance predisposta da UCG/UCS e contenente l'RdO.

Successivamente la Relazione viene validata dall'OIV entro 10 giorni dalla data di ricezione e trasmessa all'URP affinché sia pubblicata entro il 30 giugno.

Si rammenta che la validazione non è una certificazione puntuale sulla veridicità dei dati concernenti i risultati ottenuti dall'amministrazione, né un mero adempimento formale, ma attiene al processo di misurazione e valutazione svolto in concreto dall'Ente, alla sua correttezza e coerenza dal punto di vista metodologico.

Il Sindaco, a seguito della validazione della Relazione sulla performance, mediante proprio Decreto, attribuisce i premi di risultato ai Dirigenti.

L'ufficio personale sulla scorta delle comunicazioni dei dirigenti, entro 15 giorni dalla validazione della Relazione sulla performance, liquida al personale dipendente ed alle PO il premio correlato alla performance.



La **terza fase** si può sintetizzare come segue:

Adempimento	Organo competente	Descrizione	Termine
Relazioni di Lavoro	Dipendenti	I Dipendenti elaborano e trasmettono al proprio dirigente le relazioni di lavoro su fac-simile predisposto dal dirigente	Entro il 31 gennaio
RdO dell'area organizzativa	Dirigenti	I Dirigenti trasmettono all'UCG l'RdO dell'area organizzativa di propria competenza	Entro il 28 febbraio
Predisposizione RdO, DUR e Relazione sulla Performance	UCG/UCS	L'UCG/UCS elabora RdO, DUR e Relazione sulla Performance	Entro il 25 marzo
Approvazione DUR	Consiglio	Il Consiglio approva il DUR unitamente al rendiconto	Entro il 30 aprile
Approvazione RdO e Relazione sulla Performance	Giunta Comunale	La Giunta Comunale approva la relazione sulla performance trasmessa dall'UCG/UCS e l'RdO unitamente al Rendiconto Economico di Gestione	Entro 30 giorni dall'approvazione del DUR
Validazione della Relazione sulla Performance	OIV	L'OIV attesta la correttezza e la coerenza dal punto di vista metodologico dello SMIVAP e la sua concreta applicazione	Entro 10 giorni dalla data di ricezione
Pubblicazione della Relazione sulla Performance	URP	L'URP pubblica la relazione sulla performance	Entro il 30 giugno
Decreto di attribuzione premi di risultato a Dirigenti e Segretario	Sindaco	Il Sindaco attribuisce i premi di risultato ai Dirigenti	Entro 30 giorni dalla validazione della relazione sulla performance
Provvedimento di attribuzione premi a personale dipendente e PO	Dirigenti	I Dirigenti comunicano all'ufficio personale la valutazione del personale dipendente e delle PO per la liquidazione del premio correlato alla performance. L'ufficio personale procede alla liquidazione	Entro 15 giorni dalla validazione della relazione sulla performance



La validazione da parte dell'OIV della Relazione sulla Performance costituisce condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti premianti.

In luogo della Relazione sulla Performance regolarmente validata, possono verificarsi anche le seguenti ipotesi:

- mancata validazione della Relazione: si verifica quando si registrano significative criticità in ordine alla concreta attuazione dello SMIVAP o alla sua correttezza e coerenza metodologica, in tal caso l'OIV stabilisce, assumendosene la responsabilità, quali e quante sono le criticità che risultano ostative al rilascio della validazione; tale circostanza è bloccante per l'accesso ai premi.
- validazione della Relazione con osservazioni: si verifica quando vengono registrate alcune criticità che l'OIV non reputa tali da inficiare il processo di validazione, ma che meritano comunque di essere segnalate, per poter essere corrette in occasione del successivo ciclo della performance.

In ambedue i casi, l'OIV provvede ad effettuare tempestiva comunicazione delle criticità riscontrate all'UCG, all'UCS, alla Giunta Comunale, alla Corte dei Conti ed al Dipartimento per la Funzione Pubblica.



3 Gli obiettivi

Il seguente contenuto ha valenza con riferimento agli obiettivi operativi di DUP ed agli obiettivi gestionali esplicitati nel PdO/PdP.

Gli obiettivi sono definiti all'inizio del periodo al quale si riferiscono e devono trovare coerenza nell'ambito del ciclo della performance con gli atti di programmazione dell'Amministrazione.

Gli obiettivi devono essere espressi in modo chiaro e non generico, affinché sia resa evidente la funzionalità e la connessione degli stessi con l'obiettivo di livello superiore o comunque con le visioni strategiche di ente e affinché ne sia chiaramente specificata la coerenza con indicatori e target.

Ogni obiettivo gestionale deve essere accompagnato da almeno un indicatore e da un target; ad esso deve corrispondere un'allocazione di risorse (di tipo finanziario e/o strumentale e/o di personale) congruente al suo raggiungimento ovvero la motivazione che spieghi le possibilità di raggiungimento dell'obiettivo a prescindere dall'assegnazione di risorse.

Ogni obiettivo gestionale va esplicitato sotto forma di

- processi/progetti per conseguirlo;
- risultati attesi in termini quantitativi (indicatori e relativi target);
- valore di partenza degli indicatori (baseline);
- aree organizzative che vi contribuiscono;
- in caso di obiettivi pluriennali: indicazione del target per il primo, secondo e terzo anno.

Gli obiettivi operativi di DUP sono tradotti ed assegnati a cascata nel PdO/PdP, ad ogni Dirigente responsabile di area organizzativa sotto forma di obiettivi gestionali, e devono essere condivisi e accettati.

Gli obiettivi gestionali sono successivamente enucleati in attività da svolgere o obiettivi individuali assegnati con i piani di lavoro al personale dipendente.

Gli obiettivi gestionali devono essere ragionevoli, raggiungibili e per il perseguimento degli stessi la Giunta Comunale deve mettere a disposizione del Dirigente le risorse eventualmente necessarie.

Gli obiettivi possono essere assegnati anche a più aree organizzative. In tale caso una, sulla base della finalità prevalente e/o finale dell'obiettivo, assume il ruolo di unità promotrice, le altre quello di unità di supporto con proporzionale differenziazione del peso.




Ad ogni obiettivo deve (devono) corrispondere l'assessorato (gli assessorati) di riferimento; in caso di impossibilità di specifica individuazione, l'obiettivo è politicamente riferito al Sindaco.

Nel caso in cui una singola posizione dirigenziale sia stata ricoperta da più di un Dirigente nel corso del medesimo esercizio (1.1 – 31.12) e, pertanto, l'obiettivo assegnato dalla Giunta Comunale sia stato perseguito congiuntamente da più Dirigenti, l'attribuzione del premio di risultato viene effettuata in proporzione al grado di raggiungimento dell'obiettivo effettivamente conseguito a condizione che sia dimostrata da parte di ogni Dirigente la percentuale di raggiungimento di propria competenza.

Gli obiettivi possono essere, altresì, soggetti a revisione sulla base dell'andamento del loro processo di realizzazione, fermo restando che qualsiasi revisione deve essere comunque coerente con la programmazione e con gli obiettivi strategici di ordine superiore.

La relazione tra gli obiettivi strategici ed operativi del DUP, il PdO/PdP ed i piani di lavoro al personale è schematizzata come segue:



Linee di mandato	Indirizzo strategico		
	Obiettivo strategico n. 1	Obiettivo strategico n. 2	Obiettivo strategico n. 3
DUP (SeS)			
DUP (SeO)	Obiettivo operativo n. 1.1 Obiettivo operativo n. 1.2 Obiettivo operativo n. 1.3	Obiettivo operativo n. 2.1 Obiettivo operativo n. 2.2 Obiettivo operativo n. 2.3	Obiettivo operativo n. 3.1 Obiettivo operativo n. 3.2 Obiettivo operativo n. 3.3
PEG/PdO/Piano della performance	Obiettivo gestionale n. 1.1.1 Obiettivo gestionale n. 1.1.2 Obiettivo gestionale n. 1.1.3 (...)	Obiettivo gestionale n. 2.1.1 Obiettivo gestionale n. 2.1.2 Obiettivo gestionale n. 2.1.3 (...)	Obiettivo gestionale n. 3.1.1 Obiettivo gestionale n. 3.1.2 Obiettivo gestionale n. 3.1.3 (...)
Piani di lavoro al personale	Attività / obiettivi	Attività / obiettivi	Attività / obiettivi

4 Gli indicatori

Gli indicatori sono lo strumento mediante il quale viene svolta la misurazione. In corrispondenza di ciascun obiettivo è opportuno associare un set di indicatori che siano in grado di restituirne la multidimensionalità. Gli indicatori si caratterizzano per essere:

- precisi e significativi;
- completi;
- tempestivi (in funzione dei processi decisionali);
- misurabili (affidabili).

L'UCG/UCS si adoperano, in sede di attribuzione degli obiettivi da parte dell'organo competente (Giunta Comunale o Dirigente) a fornire collaborazione nella predisposizione e individuazione degli indicatori di risultato, avendo come *driver* le dimensioni da far emergere.

In linea di massima, la performance dell'ente può essere misurata facendo riferimento alle seguenti dimensioni:

- lo stato delle risorse (o stato di salute), ossia la fotografia delle risorse a disposizione dell'amministrazione, più che altro presupposto della performance dell'Ente;
- l'efficienza, intesa come capacità di utilizzare le risorse in modo sostenibile e tempestivo;
- l'efficacia intesa come adeguatezza dell'output rispetto alle aspettative ed ai bisogni degli utenti (interni o esterni che siano);
- l'outcome sul medio-lungo termine, ossia l'effetto generato da una politica o da un servizio sui destinatari diretti o indiretti nel medio-lungo termine, nell'ottica di creazione di valore pubblico.

Gli indicatori devono misurare la performance organizzativa dell'ente in termini di:

- stato di attuazione di piani e programmi;
- efficienza nell'uso delle risorse (riduzione tempi e costi);



- qualità e quantità dei servizi erogati (grado di soddisfazione dei destinatari);
- miglioramento dell'organizzazione e delle competenze del personale;
- sviluppo delle relazioni con cittadini/utenti mediante forme di partecipazione e collaborazione;
- promozione delle pari opportunità.

Invece, la performance individuale, intesa come contributo del singolo al conseguimento della performance complessiva dell'Ente, viene misurata sotto due dimensioni:

- il risultato riferito agli obiettivi annuali inseriti nel PdO/PdP raggiunti nell'ambito dell'area organizzativa di appartenenza oppure raggiunti dall'Ente nel suo complesso oppure individualmente assegnati;
- i comportamenti, ossia le modalità di svolgimento delle attività da parte di ciascuno nell'ambito dell'Ente.

5 Trasparenza e partecipazione nell'attività di misurazione e controllo della performance

Deve essere garantita la totale accessibilità ad ogni aspetto dell'organizzazione e dell'andamento gestionale dell'ente.

Tutte le informazioni e i documenti utilizzati, nonché gli atti adottati, nell'ambito del ciclo della performance sono pubblicati e resi disponibili a chiunque mediante pubblicazione nell'apposita sezione del sito internet istituzionale. Possono essere utilizzate anche altre forme di pubblicazione e diffusione da stabilirsi di volta in volta.

6 Integrazione tra PTPC e PdO/PdP

La trasparenza e la prevenzione della corruzione sono obiettivi strategici dell'Amministrazione e trovano evidenza nell'ambito strategico di DUP dedicato agli obiettivi di funzionamento dell'amministrazione, oggi denominato Monopoli Smart.

In ragione della necessaria integrazione tra il piano delle performance e del piano di prevenzione della corruzione, è dunque disposto che il rispetto delle misure generali e specifiche previste nel PTPC costituisca elemento di valutazione dei comportamenti organizzativi di tutto il personale. Detta previsione ha determinato, in sede di elaborazione del PTPC 2020-2022, l'introduzione di nuove schede di mappatura dei processi recanti l'indicazione per ciascuna misura, del responsabile della sua attuazione.

E' inoltre previsto che le prescrizioni del PTPC associate all'introduzione di nuove misure specifiche costituiscano obiettivi di **Performance di area organizzativa** e trovino riscontro negli obiettivi gestionali individuati nel PEG.

Gli obiettivi dirigenziali di attuazione di specifiche misure di prevenzione della corruzione e i relativi indicatori sono pertanto annualmente inseriti nel Piano delle Performance/PEG/PdO.

7 La valutazione della performance

La valutazione della performance riguarda la misurazione e l'analisi della performance, intesa come contributo, in termini di risultato e modalità di raggiungimento del risultato, che una entità (e.g. un'organizzazione, un'unità organizzativa, un gruppo di individui, un singolo individuo) apporta, attraverso la propria azione, al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi stabiliti, tesi alla soddisfazione dei bisogni rispetto ai quali l'entità ha motivo di esistere.

Gli ambiti di valutazione della performance possono interessare

1. la **performance organizzativa**, se riferita ad un ambito organizzativo (ente, area organizzativa, unità organizzativa, finanche gruppo di lavoro). La performance organizzativa è valutata in base agli obiettivi assegnati all'ambito organizzativo, ossia ai



traguardi che la struttura deve raggiungere nel suo complesso, al perseguimento dei quali tutti (dirigenti e dipendenti) sono chiamati a contribuire;

2. la **performance individuale**, se riferita a singoli individui; la stessa discende da obiettivi specificamente assegnati all'individuo; tali obiettivi possono essere collegati ad obiettivi della struttura, debitamente enucleati come contributo specifico richiesto al singolo nell'ambito di un obiettivo organizzativo.

La **performance organizzativa** può fare riferimento

- all'ente, nel suo complesso;
- alle aree organizzative;
- all'unità organizzativa/PO (intesa come ambito organizzativo della Posizione Organizzativa);

e può avere ad oggetto risultati in termini di outcome; piani e programmi strategici; attività, servizi e progetti; customer satisfaction; capacità organizzativa.

La **performance individuale** riguarda

- il Segretario Generale
- il dirigente;
- il responsabile di PO gestionale;
- il responsabile di PO professionale;
- il dipendente;

ed è collegata al raggiungimento di specifici obiettivi individuali, alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali ed organizzativi.

8 La performance organizzativa

La performance organizzativa è l'insieme dei risultati attesi dell'amministrazione nel suo complesso. Essa permette di programmare, misurare e poi valutare come l'organizzazione, consapevole dello stato delle risorse (salute dell'amministrazione) utilizza le stesse in modo razionale (efficienza) per erogare servizi adeguati alle attese degli utenti (efficacia), al fine ultimo di creare valore pubblico, ovvero di migliorare il livello di benessere sociale ed economico degli utenti e degli stakeholders attraverso lo strumento della valutazione partecipativa (impatto).

La **valutazione partecipativa** è una forma di valutazione della performance che avviene nell'ambito di un rapporto di collaborazione tra amministrazione pubblica e cittadini.

Il nuovo articolo 19-bis del D. Lgs. 74/2017, pur confermando nelle sue linee generali l'impianto originario del D.lgs. 150/2009 ha inteso rafforzare il ruolo dei cittadini ed utenti nel ciclo di gestione della performance. Il nuovo articolo infatti ha introdotto innovazioni incidendo sulla disciplina relativa al coinvolgimento di cittadini ed utenti nel processo di misurazione della performance organizzativa.

Un'apertura, in chiave partecipativa, della valutazione della performance organizzativa diventa quindi imprescindibile per diverse ragioni:

- **per eliminare l'autoreferenzialità:** la performance organizzativa non deve essere valutata nella sola ottica dell'amministrazione, ma anche secondo la prospettiva degli utenti, poiché la generazione di valore pubblico va osservata pure secondo la loro percezione e realizzata con la loro partecipazione;
- **per rafforzare i sistemi di gestione della performance:** attraverso una maggiore coerenza tra le diverse dimensioni della performance organizzativa (efficienza, efficacia quantitativa e qualitativa, impatti) si favorisce la finalizzazione dei suddetti sistemi verso il miglioramento del livello di benessere di cittadini ed utenti.



In linea con quanto previsto nelle linee guida si adotta, per l'introduzione della valutazione partecipativa, la scala di sviluppo della valutazione partecipativa (Funzione Pubblica linee guida n. 4 del novembre 2019).

Su tale scala di sviluppo, in sede di parere vincolante sul SMIVAP, l'OIV verifica in quale fase della scala di sviluppo si colloca l'esperienza, dandone evidenza nel parere.

L'OIV inoltre nella relazione annuale sul funzionamento complessivo del sistema, suggerisce all'amministrazione quali azioni adottare per favorirne il miglioramento progressivo.

La performance organizzativa si declina in tre livelli di analisi:

- 1) performance organizzativa di ente
- 2) performance di area organizzativa/dirigenziale
- 3) performance di unità organizzativa/po

8.1 La Performance organizzativa di Ente

La misurazione delle **Performance organizzativa di ente** avviene attraverso l'utilizzo di un sistema di indicatori e di parametri a rilevanza interna ed esterna che misurano il livello di attuazione della programmazione strategica ed il livello di attuazione della programmazione operativo/gestionale dell'Ente.

Performance di Impatto	Per la valutazione della componente strategica legata all'impatto delle politiche dell'amministrazione declinate nel DUP, si fa riferimento al set di indicatori di impatto definiti nel DUP; per ciascun obiettivo strategico di DUP, sono individuati specifici indicatori quantitativi. Laddove il singolo indicatore sia valutato positivamente viene attribuito allo stesso un punteggio massimo pari a 100. Si calcola come media aritmetica del punteggio dei singoli indicatori. La performance così calcolata è ragguagliata a 10 ed espressa sotto forma di un punteggio massimo di 10/100.
Performance di TUTTE le Aree Organizzative	Si calcola come media aritmetica della performance organizzativa di ciascuna area organizzativa. La performance così calcolata è ragguagliata a 90 ed espressa sotto forma di un punteggio massimo di 90/100

Con riferimento al solo anno 2020 la **performance di impatto** non concorre alla valutazione della performance organizzativa del dirigente, della po e dei dipendenti pertanto la **performance di tutte le aree** avrà un peso di 100/100.

8.1 La performance di area organizzativa e di unità organizzativa

La performance di area organizzativa e di Unità Organizzativa si riferisce al contributo che ciascun ambito di responsabilità gestionale dà alla performance complessiva dell'Ente. Tale valutazione viene svolta tramite il confronto fra gli obiettivi e le risorse assegnate attivando, al riguardo, opportuni circuiti di feedback e di azioni correttive.

La performance organizzativa di area organizzativa o di unità organizzativa si misura come media aritmetica del livello di raggiungimento degli obiettivi gestionali assegnati all'area organizzativa e/o all' unità organizzativa mediante il PdO/PdP.



9 La valutazione della performance del Segretario Generale

La valutazione della performance individuale del Segretario Generale è svolta dall'OIV sulla scorta della relazione del Segretario Generale ed è correlata ai seguenti elementi di osservazione:

- alla performance dell'Ente
- alla performance di area organizzativa (ambito organizzativo di diretta responsabilità) entro cui si valuta il anche raggiungimento degli obiettivi assegnati al segretario nell'ambito delle ulteriori funzioni attribuite dallo Statuto o dai regolamenti, o conferite dal Sindaco;
- comportamenti organizzativi: alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate al segretario anche con riferimento alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;

AMBITI DI VALUTAZIONE		PESO
Performance organizzativa di ente		30 p.ti
Performance organizzativa di area		40 p.ti
Comportamenti organizzativi: Sovrintendenza allo svolgimento delle funzioni dei dirigenti e coordinamento delle rispettive attività Modalità di rilevazione: relazione del segretario	Descrittori: Visione strategica - Leadership - Motivazione e sviluppo risorse	10 p.ti
	Descrittori: Reti e relazioni - Negoziazione - Lavoro di gruppo	
	Descrittori: Flessibilità - Analisi e soluzione dei problemi - Orientamento alla semplificazione	
Comportamenti organizzativi: Collaborazione ed assistenza giuridico-amministrativa – art. 97, comma 2 del TUEL partecipazione attiva, nella veste consultiva e propositiva, nelle materie proprie del Segretario Modalità di rilevazione: a cura dell'OIV	Descrittori: Partecipazione con funzioni consultive, referenti e di assistenza alle riunioni di Giunta e Consiglio – art. 97, comma 4 lettera a) del TUEL	10 p.ti
Comportamenti organizzativi: Funzioni correlate al ruolo di Responsabile delle Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza Modalità di rilevazione: a cura dell'OIV	Descrittori: Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione e della trasparenza	10 p.ti

Ogni ambito sarà valutato con punteggio numerico, che va da 1 a 5, cui corrisponde una valutazione descrittiva distinta in 5 livelli di giudizio:

INADEGUATO	MIGLIORABILE	IN LINEA CON LE ASPETTATIVE	OTTIMO	ECCELLENTE
------------	--------------	-----------------------------	--------	------------

Si precisa che il punteggio relativo a tali competenze incide in misura massima pari al 15% del complesso del sistema di valutazione del dirigente.



10 La valutazione della Performance del personale dirigente

Secondo quanto previsto dall'art. 9 del D. Lgs. 150/2009, la misurazione e la valutazione della performance dei dirigenti e del personale responsabile di un'unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata:

- alla performance dell'Ente
- alla performance di area organizzativa (ambito organizzativo di diretta responsabilità);
- comportamenti organizzativi: alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate anche con riferimento alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Alla luce di tali direttive, la misurazione della performance dei dirigenti viene determinata mediante un punteggio che somma:

- il punteggio relativo alla performance organizzativa di ente con un peso di 15/100;
- il punteggio della performance relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità (in breve performance di area organizzativa) con un peso di 70/100;
- il punteggio delle competenze professionali e manageriali (cd. comportamenti organizzativi) con un peso di 15/100.

In ordine alla quota relativa all'indicatore di performance organizzativa di ente, esso rappresenta il contributo che ogni singolo dirigente apporta attraverso la propria azione:

- all'attuazione delle politiche e al conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle aspettative della collettività;
- all'attuazione di piani e programmi;
- alla rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi;
- alla modernizzazione e al miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali;
- allo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi; all'efficienza nell'impiego delle risorse;
- alla qualità e alla quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- al raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Si precisa che tale valutazione incide in misura massima pari al 15% del complesso del sistema di valutazione del dirigente.

In ordine alla quota relativa alla performance di area organizzativa, si precisa che essa incide in misura massima pari al 70% del complesso del sistema di valutazione del dirigente e viene calcolata considerando la performance organizzativa di area rapportata a 70.

La quota relativa alle competenze professionali e manageriali viene valutata in considerazione di una serie di comportamenti osservabili riferiti ai comportamenti organizzativi di seguito specificati.

L'Organismo Indipendente di Valutazione attribuisce il punteggio associato al comportamento osservato.



AMBITO	COMPORTAMENTO OSSERVABILE
Livello di presenza nel luogo di lavoro e disponibilità alle emergenze/esigenze Modalità di rilevazione: a cura dell'OIV	Tasso di assenza/presenza (si misura in ragione del numero di assenze / presenze ai consigli comunali, conferenze dei dirigenti, commissioni consiliari svolte nell'anno)
Motivazione dei propri collaboratori e costruzione di rapporti chiari, basati sulla reciproca assunzione di responsabilità, capacità di coinvolgimento del personale nel raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione, attitudine a favorire crescita professionale del personale Modalità di rilevazione: relazione del dirigente	Percorsi di sviluppo professionale avviati Iscrizione a percorsi formativi dei collaboratori Svolgimento di Incontri/riunioni Gestione costruttiva degli errori dei collaboratori Coordinamento e lavoro in team
Capacità di valutazione dei propri dipendenti mediante una significativa differenziazione delle valutazioni Modalità di rilevazione: a cura dell'OIV	Grado di differenziazione dei giudizi dei dipendenti sottoposti a valutazione
Collaborazione efficace con il Segretario Generale e con l'Amministrazione; ricerca di soluzioni in presenza di situazioni impreviste, incerte e conflittuali e conseguenti realizzazioni Modalità di rilevazione: relazione del dirigente	Tempestività di risposta alle richieste del segretario generale Capacità di dare soluzione ai problemi Tempestività di soluzioni organizzative/gestionali adottate in condizioni impreviste e/o di emergenza
Assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e rispetto del Piano di prevenzione della corruzione e dell'illegalità Modalità di rilevazione: a cura del Segretario Generale sulla scorta delle risultanze della relazione quale RPC	Tempestività di risposta alle segnalazioni dell'RPC Monitoraggio attività Attuazione prescrizioni ed adozione delle misure previste nel PTPC Pubblicazione dati su amministrazione trasparente

Ogni ambito sarà valutato con punteggio numerico, che va da 1 a 5, cui corrisponde una valutazione descrittiva distinta in 5 livelli di giudizio:

INADEGUATO	MIGLIORABILE	IN LINEA CON LE ASPETTATIVE	OTTIMO	ECCELLENTE
------------	--------------	-----------------------------	--------	------------

Si precisa che il punteggio relativo a tali competenze incide in misura massima pari al 15% del complesso del sistema di valutazione del dirigente.



10.1 Il processo valutativo

La valutazione della performance dei dirigenti è operata dall'OIV secondo il seguente procedimento:

- i dirigenti predispongono l'RdO riferito agli obiettivi che sono stati loro assegnati nell'anno precedente nel rispetto dei termini stabiliti;
- l'OIV, secondo quanto indicato nel PDO/PDP, richiede al segretario generale la compilazione delle voci di sua pertinenza della scheda di valutazione delle competenze professionali e manageriali di ciascun dirigente.
- l'RdO viene portato all'attenzione di UCG/UCS e del Segretario Generale che, di concerto con i predetti uffici, elabora la relazione sulle performance;
- l'OIV attribuisce a ciascun dirigente il punteggio complessivo determinato secondo le seguenti percentuali:
 1. il punteggio relativo alla performance organizzativa di ente (pe) (max 15)
 2. il punteggio della performance di area organizzativa (pa) (max 70)
 3. il punteggio relativo ai comportamenti organizzativi (co) (max 15)
- la Giunta comunale approva la Relazione sulla performance che viene trasmessa all'OIV per la validazione e, sulla scorta delle risultanze della stessa, il Sindaco attribuisce la retribuzione di risultato ai dirigenti.

Il punteggio definitivo di cui al punto 1) sarà determinato attribuendo un punteggio da 1 a 15 secondo la seguente formula:

$$p_1 = (pe/100)*15$$

(es. tenendo conto di una performance di ente pari a 80, il punteggio sarà determinato con la seguente formula: $p_1=(80/100)*15$, quindi $p_1=12$).

Il punteggio definitivo di cui al punto 2) sarà determinato in base alla seguente formula:

$$p_2 = (pa/100)*70$$

(es. tenendo conto di una performance di area organizzativa pari a 80, il punteggio sarà determinato con la seguente formula: $p_2=(80/100)*70$, quindi $p_2=56$).

Il punteggio definitivo di cui al punto 3) sarà determinato secondo la seguente modalità: la valutazione delle competenze manageriali è operata dall'OIV, sulla base delle informazioni acquisite dal Segretario Generale e dai dirigenti stessi nonché sulla scorta della griglia sopra illustrata.

L'OIV attribuisce un punteggio complessivo così articolato:

- da inadeguato a migliorabile: peso 5
- in linea con le aspettative: peso 10
- da ottimo ad eccellente: peso 15

Il punteggio attribuibile all'ambito delle competenze professionali e manageriali, è definito sulla base della prevalenza di giudizi espressi su ogni singolo ambito.

(es. se su 5 competenze analizzate, per 3 di queste il giudizio ricade nella fascia in linea con le aspettative sarà attribuito un peso complessivo di 10; se ricade nella fascia ottimo sarà attribuito un peso complessivo di 15).

L'OIV, completata l'attività valutativa, attribuisce un punteggio complessivo e lo comunica a ciascun dirigente per il tramite del Segretario Generale.

10.2 Istanze di riesame della valutazione

La procedura di riesame della valutazione da parte del personale dirigenziale deve concludersi entro 30 giorni dalla data di consegna della scheda di valutazione. Entro 10 giorni dalla consegna della scheda il dirigente può presentare osservazioni al Sindaco ed all'OIV.



Il Sindaco, sentito il Segretario Generale e l'OIV può procedere alla modifica della valutazione. Gli esiti del contraddittorio devono essere comunicati al valutato entro 20 giorni dalla data di presentazione dell'istanza di riesame.

Qualora il contraddittorio non si risolva entro i termini stabiliti per l'erogazione del premio di risultato, l'attribuzione del compenso incentivante viene effettuata sulla base degli esiti della valutazione, fatto salvo l'eventuale successivo conguaglio.

10.3 Definizione delle risorse da attribuire alla retribuzione di risultato dei dirigenti

Il Dirigente responsabile della gestione del personale, annualmente provvede alla costituzione del "fondo" per il finanziamento della retribuzione di posizione e di risultato in conformità al vigente CCNL.

Il fondo riporta la quota complessiva di retribuzione da destinare alla retribuzione di risultato per l'anno di riferimento secondo i contenuti definiti in sede di contrattazione integrativa.

L'entità del "fondo" per la retribuzione di risultato dei dirigenti viene quindi comunicata, dal Dirigente responsabile, al Presidente dell'OIV.

10.4 Attribuzione delle risorse secondo le fasce di merito e le fasce economiche

Le risorse per la retribuzione di risultato dei dirigenti sono ripartite a seguito del completamento del processo di valutazione della performance individuale dei dirigenti in cinque fasce di merito, sulla scorta dei punteggi determinati dalle risultanze delle schede di valutazione e in tre fasce economiche di retribuzione. Un punteggio complessivo uguale od inferiore a 58 è considerato insufficiente, corrisponde ad una valutazione negativa e non determina l'erogazione di alcun premio di risultato:

FASCE DI MERITO			FASCE ECONOMICHE DI RIFERIMENTO		
Fascia	Punteggio di riferimento	Giudizio	Terza fascia 50% del fondo di risultato	Seconda fascia 35% del fondo di risultato	Prima fascia 15% del fondo di risultato
A	da 92 a 100	Eccellente	n. ...dirigenti	n. ...dirigenti	n. ...dirigenti
B	da 81 a 91	Ottimo			
C	da 70 a 80	Buono			
D	da 59 a 69	Sufficiente			
E	Fino a 58	Insufficiente			

10.5 Modifica incarico

Nel caso che un dirigente cambi incarico nel corso dell'anno, la valutazione della prestazione individuale verrà effettuata tenendo conto della percentuale di realizzazione dei vecchi e nuovi obiettivi al momento del cambio dell'incarico e la valutazione della performance dovrà essere effettuata per ciascuno degli incarichi ricoperti, in proporzione alla permanenza in ciascuno di essi.



10.6 Interruzione rapporto lavoro

Nel caso in cui un dirigente interrompa il proprio rapporto di lavoro durante l'anno, la retribuzione di risultato verrà erogata tenendo conto sia della percentuale di realizzazione degli obiettivi al momento dell'interruzione del rapporto sia della valutazione della qualità

della prestazione individuale. L'indennità di risultato non sarà erogata qualora il dirigente interrompa il proprio rapporto di lavoro prima dell'assegnazione degli obiettivi.

10.7 Interim

In caso di attribuzione di incarichi aggiuntivi in relazione a posizioni dirigenziali (interim) si procederà ad un incremento dell'indennità di risultato nella misura stabilita in sede di contrattazione decentrata. Il conferimento dell'incremento di cui sopra è comunque soggetto a positiva valutazione dell'attività svolta da parte dell'OIV.



11 La valutazione dei dipendenti titolari di incarico di Posizione Organizzativa

Il contratto collettivo nazionale di lavoro relativo al personale del comparto funzioni locali siglato il 21 maggio 2018, disciplina l'istituto delle posizioni organizzative agli artt. 13, 14, 15, 17 e 18 introducendo una logica di responsabilità gestionale "sostanziale", puntando cioè sul tema del risultato sia sul fronte degli obiettivi assegnati che sul fronte del riconoscimento economico.

Viene introdotta cioè una logica simile a quella applicata alla dirigenza; la disciplina contenuta nell'art. 13 del CCNL del 21 maggio 2018 infatti, prevede che gli "enti istituiscano posizioni di lavoro che richiedono, con assunzione diretta di elevata responsabilità di prodotto e di risultato" in due casi:

- lo svolgimento di funzioni di direzione di unità organizzative di particolare complessità, caratterizzate da elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa;
- lo svolgimento di attività con contenuti di alta professionalità, comprese quelle comportanti anche l'iscrizione ad albi professionali, richiedenti elevata competenza specialistica acquisita attraverso titoli formali di livello universitario del sistema educativo e di istruzione oppure attraverso consolidate e rilevanti esperienze lavorative in posizioni ad elevata qualificazione professionale o di responsabilità, risultanti dal curriculum.

11.1 La valutazione dei dipendenti titolari di incarico di Posizione Organizzativa gestionale

La valutazione della performance degli incaricati di PO gestionale viene determinata mediante un punteggio che somma:

- il punteggio della performance relativa ad obiettivi individuali (assegnati dal dirigente con i piani di lavoro) con un peso di 55/100;
- il punteggio della performance di unità organizzativa con un peso di 20/100;
- il punteggio relativo a performance di area organizzativa con un peso di 5/100;
- il punteggio delle competenze organizzative con un peso di 20/100.

In ordine alla quota di performance relativa alla capacità organizzativa, il sistema di valutazione prende in considerazione una serie di comportamenti osservabili riferiti ai seguenti ambiti:

AMBITO	COMPORAMENTO OSSERVABILE
Livello di presenza nel luogo di lavoro e disponibilità alle emergenze/esigenze	Tasso di assenza/presenza
Motivazione dei propri collaboratori e costruzione di rapporti chiari, basati sulla reciproca assunzione di responsabilità, capacità di coinvolgimento del personale nel raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione, attitudine a favorire crescita professionale del personale Modalità di rilevazione: relazione del dirigente	Percorsi di sviluppo professionale avviati Iscrizione a percorsi formativi dei collaboratori Svolgimento di Incontri/riunioni Gestione costruttiva degli errori dei collaboratori Coordinamento e lavoro in team
Collaborazione efficace con il Dirigente di riferimento nella ricerca di soluzioni in	Capacità di dare soluzione ai problemi



presenza di situazioni impreviste, incerte e conflittuali e conseguenti realizzazioni	
Assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e rispetto del Piano di prevenzione della corruzione e dell'illegalità Modalità di rilevazione: a cura del Segretario Generale sulla scorta delle risultanze della relazione quale RPC	Tempestività di risposta alle segnalazioni dell'RPC Monitoraggio attività Attuazione prescrizioni ed adozione delle misure previste nel PTPC Pubblicazione dati su amministrazione trasparente
Capacità di gestione delle risorse finanziarie	Capacità di smaltimento residui attivi e passivi Capacità di monitoraggio dei flussi finanziari Capacità di razionalizzare le spese

Ogni competenza sarà valutata con punteggio numerico, che va da 1 a 5, cui corrisponde una valutazione descrittiva distinta in 5 livelli di giudizio:

INADEGUATO	MIGLIORABILE	IN LINEA CON LE ASPETTATIVE	OTTIMO	ECCELLENTE
------------	--------------	-----------------------------	--------	------------

11.2 La valutazione dei dipendenti titolari di incarico di Posizione Organizzativa professionale

Un discorso a parte, in ordine alla ripartizione del punteggio, va fatto per i dipendenti titolari di incarico di Posizione Organizzativa professionale; in tal caso, la performance viene determinata mediante un punteggio che somma:

- il punteggio della performance relativa ad obiettivi individuali (assegnati con i piani di lavoro) con un peso di 75/100;
- il punteggio relativo a performance di area organizzativa con un peso di 5/100;
- il punteggio delle capacità organizzative con un peso di 20/100.

In ordine alla quota di performance relativa alla capacità organizzativa, il sistema di valutazione prende in considerazione una serie di comportamenti osservabili riferiti ai seguenti ambiti:

AMBITO	COMPORAMENTO OSSERVABILE
Livello di presenza nel luogo di lavoro e disponibilità alle emergenze/esigenze	Tasso di assenza/presenza
Collaborazione efficace con il Segretario e i Dirigenti nella ricerca di soluzioni in presenza di situazioni impreviste, incerte e conflittuali e conseguenti realizzazioni	Capacità di dare soluzione ai problemi
Assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e rispetto del Piano di prevenzione della corruzione e dell'illegalità Modalità di rilevazione: a cura del Segretario Generale sulla scorta delle risultanze della relazione quale RPC	Tempestività di risposta alle segnalazioni dell'RPC Monitoraggio attività Attuazione prescrizioni ed adozione delle misure previste nel PTPC Pubblicazione dati su amministrazione trasparente



Contributo professionale alla gestione di problematiche intersettoriali	Rispetto della tempistica nell'assolvimento delle funzioni di difesa tecnica dell'ente
Rispetto della tempistica nell'assolvimento delle funzioni di difesa tecnica dell'ente	Tempi medi di riscontro

Ogni competenza sarà valutata con punteggio numerico, che va da 1 a 5, cui corrisponde una valutazione descrittiva distinta in 5 livelli di giudizio:

INADEGUATO	MIGLIORABILE	IN LINEA CON LE ASPETTATIVE	OTTIMO	ECCELLENTE
------------	--------------	-----------------------------	--------	------------

11.3 Il processo valutativo

La valutazione della performance delle PO è operata dal dirigente d'area secondo il seguente procedimento:

- i titolari di PO predispongono la rendicontazione riferita agli obiettivi che sono stati loro assegnati nell'anno precedente nel rispetto dei termini stabiliti per la presentazione delle relazioni di lavoro;
- la rendicontazione viene portata all'attenzione del Dirigente che compila la scheda di valutazione delle competenze professionali di ciascuna PO ed attribuisce il punteggio complessivo determinato secondo le seguenti percentuali:
 1. il punteggio della performance relativa ad obiettivi individuali con un peso di 55 (o 75 in caso di dipendente titolare di incarico di Posizione Organizzativa professionale);
 2. il punteggio della performance di unità organizzativa con un peso di 20 (nullo in caso di dipendente titolare di incarico di Posizione Organizzativa professionale);
 3. il punteggio relativo a performance di area organizzativa con un peso di 5;
 4. il punteggio delle capacità organizzative con un peso di 20.

I punteggi saranno determinati secondo le seguenti modalità:

Performance relativa ad obiettivi individuali (pi)

L'attribuzione del punteggio è definita dal dirigente, attraverso la somma dei punti attribuiti ad ogni obiettivo. In caso di raggiungimento di tutti gli obiettivi ai titolari di PO saranno attribuiti 55 (75 in caso di dipendente titolare di incarico di Posizione Organizzativa professionale) punti ovvero cifra proporzionalmente inferiore in caso di raggiungimento parziale di obiettivi o di mancato raggiungimento.

Performance organizzativa a livello di unità organizzativa (ps) o di area organizzativa (pa)

A questo valore determinato come sopra specificato verrà attribuito un punteggio da 1 a 20, per l'unità organizzativa (ps), e da 1 a 5, per l'area organizzativa (pa) secondo la seguente formula:

$$pi = (pa/100) * 5 - pi = (ps/100) * 20$$

(es. tenendo conto di una performance organizzativa pari a 80 punti quale media del raggiungimento degli obiettivi dell'area, per definire il punteggio si utilizzerà la seguente formula: $pi = (80/100) * 5$, quindi $pi = 4$).



(es. tenendo conto di una performance di unità organizzativa pari a 80 punti quale media del raggiungimento degli obiettivi dell'unità organizzativa, per definire il punteggio si utilizzerà la seguente formula: $pi=(80/100)*20$, quindi $pi=16$).

Competenze professionali (pc)

La valutazione delle competenze professionali è operata dal dirigente sulla scorta della griglia sopra illustrata e si traduce nell'attribuzione di un punteggio complessivo così articolato:

- da inadeguato a migliorabile: peso 7
- da in linea con le aspettative ad eccellente: peso 20

Il punteggio attribuibile all'ambito delle competenze professionali, è definito sulla base della prevalenza di giudizi espressi su ogni singola competenza.

(es. se su 7 competenze analizzate, per 4 di queste il giudizio ricade nella fascia migliorabile sarà attribuito un peso complessivo di 7; se ricade nella fascia ottimo sarà attribuito un peso complessivo di 20).

Il dirigente, completata l'attività valutativa, attribuisce un punteggio complessivo e consegna la scheda di valutazione al titolare di PO che la sottoscrive per presa visione. In quell'occasione può aggiungere proprie osservazioni nell'apposito spazio a ciò dedicato e/o chiedere il riesame della valutazione.

La procedura di riesame della valutazione da parte del personale titolare di PO deve concludersi entro 30 giorni dalla data di consegna della scheda di valutazione. Entro 10 giorni dalla consegna della scheda il titolare di PO può presentare osservazioni al dirigente.

Il dirigente attiva il contraddittorio con il titolare di PO e può procedere alla modifica della valutazione. Gli esiti del contraddittorio devono essere comunicati al valutato entro 20 giorni dalla data di presentazione dell'istanza di riesame.

Qualora il contraddittorio non si risolva entro i termini stabiliti per l'erogazione del premio di risultato, l'attribuzione del compenso incentivante viene effettuata sulla base degli esiti della valutazione, fatto salvo l'eventuale successivo conguaglio.

11.4 La retribuzione di risultato dei titolari di PO

I risultati delle attività svolte dai dipendenti cui siano attribuiti gli incarichi di PO sono soggetti a valutazione annuale.

La valutazione positiva dà titolo alla corresponsione della retribuzione di risultato, i cui criteri generali di determinazione sono previsti nell'ambito della contrattazione integrativa ai sensi dell'articolo 7, comma 4, let. v), del CCNL 21.5.2018.

È destinata alla retribuzione di risultato delle P.O. una percentuale non inferiore al 15% del fondo delle posizioni organizzative.



12 La valutazione della performance individuale del personale non dirigente

La misurazione della performance individuale del personale non dirigente è collegata:

- ai risultati collegati ad obiettivi individuali (assegnati dal dirigente mediante i piani di lavoro) per max 80 punti;
- ai risultati conseguiti dall'Area organizzativa per max 5 p.ti;
- ai comportamenti organizzativi posti in essere per max 15 p.ti.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali e degli obiettivi dell'Area Organizzativa di afferenza e a cui si contribuisce è svolta ed attestata dal Dirigente che, a monte, entro il 28 febbraio di ogni anno ha definito l'attribuzione degli obiettivi specifici individuali e dei relativi indicatori di misurazione.

I comportamenti organizzativi attesi sono differenziati in relazione alla categoria professionale di appartenenza.

Comportamenti organizzativi	Descrittori	Cat. A	Cat. B	Cat. C	Cat. D
Iniziativa	Attivarsi prima che la situazione lo richieda, cogliendo le opportunità che si presentano e gestendo gli eventuali problemi, anche al di là dell'ambito specifico del proprio ruolo		X	X	X
Integrazione interfunzionale	Interagire con le altre funzioni per il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente, favorendo lo scambio delle informazioni e l'integrazione dei processi lavorativi			X	X
Lavoro di gruppo e integrazione	Partecipare al raggiungimento dei risultati attesi, integrando le proprie competenze con quelle di altre persone o coordinando le attività del gruppo		X	X	X
Negoziante	Gestire efficacemente le possibili soluzioni di divergenza o contrasto, per raggiungere il punto d'accordo di massimo equilibrio e soddisfazione fra le proprie esigenze o richieste e quelle dei propri interlocutori				X
Orientamento al cliente/utente (esterno e interno)	Recepire i bisogni dei clienti/utenti esterni e/o interni ed operare per soddisfare tali esigenze, consolidando un rapporto di collaborazione	X	X	X	X
Pensiero sistemico e visione d'insieme	Gestire le situazioni con prospettiva d'insieme dei fenomeni e/o problemi, ponendo attenzione alla relazione tra le parti e/o tra gli				X



	elementi principali				
Problem solving	Valutare i vari aspetti dei problemi, individuarne le cause e le soluzioni più idonee			X	X
Programmazione	Supporto nel definire, pianificare e monitorare le attività inerenti la propria area di responsabilità o uno specifico ambito progettuale, coerentemente con gli obiettivi da raggiungere, il contesto di riferimento e le risorse disponibili (tempo, denaro, mezzi, persone...)				X
Flessibilità	Lavorare efficacemente in un'ampia gamma di situazioni adattando contenuti, approccio, aspettative e comportamenti, interagendo con i propri interlocutori e confrontando le proprie idee	X	X	X	X
Orientamento all'efficienza	Perseguire i risultati attesi realizzando le attività previste con il miglior impiego possibile di tempo, mezzi e altre risorse disponibili	X	X	X	X

Ciascun dirigente, in sede di assegnazione degli obiettivi al proprio personale attribuisce il peso a ciascun comportamento osservabile, anche differenziando gli specifici punteggi per dipendente.

Per la valutazione del personale non dirigente viene utilizzata la scheda allegata (*Allegato 1*). Essa è suddivisa in due parti: la prima attiene agli obiettivi, la seconda ai comportamenti organizzativi.

AMBITI DI VALUTAZIONE	PESO
Raggiungimento obiettivi individuali	80 p.ti
Raggiungimento degli obiettivi dell' Area Organizzativa	5 p.ti
Valutazione dei comportamenti organizzativi	15 p.ti

Almeno una volta all'anno, il Dirigente incontra il dipendente per comunicargli l'esito della valutazione e confrontarsi sull'andamento delle attività assegnate, eventualmente concordando piani di miglioramento e/o di rimodulazione degli obiettivi, se necessari.

A conclusione del processo valutativo il Dirigente consegna la scheda di valutazione al dipendente che la sottoscrive per presa visione. In quell'occasione può aggiungere proprie osservazioni nell'apposito spazio a ciò dedicato e/o chiedere il riesame della valutazione.

La procedura di riesame della valutazione da parte del personale dipendente deve concludersi entro 30 giorni dalla data di consegna della scheda di valutazione. Entro 10 giorni dalla consegna della scheda il dipendente può presentare osservazioni al dirigente. Il dirigente attiva il contraddittorio e può procedere alla modifica della valutazione. Gli esiti del contraddittorio devono essere comunicati al valutato entro 20 giorni dalla data di presentazione dell'istanza di riesame.



Qualora il contraddittorio non si risolva entro i termini stabiliti per l'erogazione del relativo incentivo, l'attribuzione del compenso viene effettuata sulla base degli esiti della valutazione, fatto salvo l'eventuale successivo conguaglio.

12.1 La valutazione della performance in modalità agile - smart working

A decorrere dall'anno 2020, a seguito dell'introduzione del lavoro agile quale modalità ordinaria di svolgimento della attività lavorativa con i provvedimenti normativi finalizzati al contenimento dell'epidemia da covid 19, secondo quanto indicato dalle direttive della Funzione Pubblica, lo svolgimento dell'attività lavorativa per i dipendenti è resa in modalità agile per tutto il periodo legato all'emergenza, con l'obiettivo di renderla ordinaria per almeno il 30% del personale.

Già a partire dalla direttiva 3/2017 la Funzione Pubblica aveva individuato due profili rilevanti ai fini della misurazione e valutazione della performance: il primo riguarda il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale come condizione abilitante per un efficace ricorso al lavoro agile all'interno delle amministrazioni pubbliche.

Il secondo profilo attiene all'inserimento di obiettivi di diffusione dello smart working nei piani della performance e di conseguenza come oggetto di valutazione della performance individuale ed organizzativa.

Nel presente sistema di misurazione e valutazione, per il servizio prestato in modalità agile, viene mantenuta la modalità di assegnazione degli obiettivi e di misurazione già definito.

A livello di performance organizzativa sono invece individuati i seguenti ulteriori indicatori:

- maggiore produttività (ad es. aumento servizi e attività realizzati dagli smart workers);
- maggiore qualità dei servizi (n. utenti, clienti o committenti che dichiarano di ricevere servizi migliori);
- minori costi (risparmio netto dei consumi);
- miglior tasso di conciliazione vita-lavoro;
- miglioramento del benessere organizzativo.

Il piano della performance potrà includere inoltre obiettivi trasversali di performance organizzativa riconducibili alla sperimentazione dello SW articolando un piano di azione che può prevedere:

- definizione regolamento interno;
- individuazione responsabile per la gestione dello smart work;
- definizione cronoprogramma;
- approvazione disciplinare di contratto individuale, di accordo individuale o di progetto individuale di smart work.

13 Modalità di attribuzione dei premi collegati alla performance

Il sistema proposto è riportato in coerenza con quanto definito all'interno del Contratto Collettivo Integrativo vigente che definisce i criteri per l'attribuzione dei premi collegati alla performance (art. 34) ai sensi dell'art. 7 comma 4 lettera b) del CCNL Funzioni Locali 2016-2018 sottoscritto il 21.5.2018.



QUADRO SINOTTICO OBIETTIVI

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ENTE

AMBITO	ELEMENTO	PESO
PERFORMANCE DI ENTE	media degli indicatori di impatto collegati agli obiettivi strategici di DUP	30
	media aritmetica delle performance delle aree organizzative	70
		100
PERFORMANCE DI AREA ORGANIZZATIVA	media aritmetica degli obiettivi gestionali assegnati all'area organizzativa/dirigente con il PdO/PdP	100
PERFORMANCE DI UNITÀ ORGANIZZATIVA/PO	media aritmetica degli obiettivi gestionali assegnati all'unità organizzativa/PO con il PdO/PdP	100

PERFORMANCE INDIVIDUALE

AMBITO	ELEMENTO	PESO
PERFORMANCE DEL DIRIGENTE	performance di ente	15
	performance di area organizzativa	70
	comportamenti organizzativi	15
PERFORMANCE DEL RESPONSABILE DI PO GESTIONALE	performance di area organizzativa	5
	performance di unità organizzativa	20
	performance individuale, intesa come media aritmetica degli obiettivi assegnati dal dirigente con i piani di lavoro al responsabile di PO	55
	comportamenti organizzativi	20
		100
PERFORMANCE DEL RESPONSABILE DI PO PROFESSIONALE	performance di area organizzativa	5
	performance individuale, intesa come media aritmetica degli obiettivi assegnati dal dirigente con i piani di lavoro al responsabile di PO	75
	comportamenti organizzativi	20
		100
PERFORMANCE DEL DIPENDENTE	performance di area organizzativa	5
	performance individuale, intesa come media aritmetica degli obiettivi assegnati dal dirigente con i piani di lavoro al dipendente	80
	comportamenti organizzativi	15
		100
PERFORMANCE DEL SEGRETARIO GENERALE	performance di ente	30
	performance di area organizzativa	40
	comportamenti organizzativi	30
		100