

**METODOLOGIA DI  
VALUTAZIONE  
DELLE PRESTAZIONI  
DIRIGENZIALI E LA  
POLITICA DI  
INCENTIVAZIONE**



Comune di Genova



## **SOMMARIO**

### **SEZIONE NORMATIVA**

- 1. PREMESSA E SOMMARIO**
- 2. PRINCIPI NORMATIVI**
- 3. GLI AMBITI DELLA VALUTAZIONE**
- 4. IL SISTEMA INCENTIVANTE**
- 5. CONDIZIONI DI ACCESSO AL PREMIO COLLEGATO ALLA PERFORMANCE**
- 6. BONUS**
- 7. FASI DEL PROCESSO**
- 8. REGOLE DEL CONTRADDITTORIO**
- 9. RELAZIONE SULLA PERFORMANCE**

### **ALLEGATO A**

### **ALLEGATO B**

#### **LA METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DIRIGENZIALI E LA POLITICA DI INCENTIVAZIONE**

##### **1. PREMESSA E SOMMARIO**

Il sistema di valutazione delle prestazioni dirigenziali rappresenta uno strumento essenziale di governo dell'organizzazione e deve essere in grado di fornire informazioni utili ad alimentare decisioni nei seguenti ambiti:

- a) Politiche formative
- b) Attribuzione degli incarichi
- c) Politiche di incentivazione

Il nesso con le politiche di incentivazione è quello privilegiato nel nostro quadro normativo che, dettando regole in materia di incentivazione, condiziona fortemente la stessa configurazione dei sistemi di valutazione delle Pubbliche Amministrazioni, vincolati dalle norme di cui al decreto legislativo 150/2009, al decreto legge 81/2021, ai contratti collettivi nazionali. D'altra parte, la metodologia di valutazione deve essere coerente con il sistema di programmazione e controllo in uso nell'ente, iscritto in documenti come il DUP e il PIAO, a loro volta schematizzati dal legislatore.

##### **2. PRINCIPI NORMATIVI**

Le Pubbliche Amministrazioni si devono avvalere di una serie di meccanismi volti a consentire la pianificazione, la programmazione, la misurazione e, infine, la valutazione della propria "performance", intesa come l'insieme dei risultati delle azioni strategiche e delle attività poste in essere per il perseguimento delle proprie finalità istituzionali.

Nel decreto legislativo 150/2009 le logiche della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle Amministrazioni Pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la

valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati ottenuti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

Il decreto legislativo 74/2017 è intervenuto sul decreto legislativo 150/2009 sottolineando, tra l'altro, come, per i dirigenti, la valutazione della performance individuale e organizzativa rilevi ai fini della corresponsione della retribuzione di risultato. Elementi di novità sono stati introdotti in tema di allineamento degli obiettivi di performance individuali con la mission istituzionale.

### 3. GLI AMBITI DELLA VALUTAZIONE

Il PIAO, Piano integrato di Attività e Organizzazione, introdotto nel nostro regolamento dall'art. 6 del DL n. 80/2021, nella sezione dedicata alla Performance, individua gli obiettivi annuali e pluriennali di performance organizzativa e individuale che l'Amministrazione attribuisce ai responsabili di struttura.

Gli obiettivi vengono assegnati a seguito di un confronto tra valutatori e dirigenti; si annotano eventuali riserve dei dirigenti.

La valutazione della performance dei dirigenti è collegata ad un sistema di indicatori di performance organizzativa, agli obiettivi specifici definiti nel PIAO e allo sviluppo di competenze professionali e manageriali, sulla base dei seguenti parametri:

Gli obiettivi sono assegnati, previo supporto istruttorio del Controllo di gestione, nel seguente modo:

- 1) Gli obiettivi vengono proposti dai dirigenti e condivisi con i Direttori di Area e gli Assessori di riferimento in coerenza con il Dup;
- 2) Gli obiettivi vengono assegnati ai dirigenti previo confronto con il Direttore Generale che terrà conto delle eventuali riserve dei dirigenti;
- 3) Gli obiettivi vengono approvati con il PIAO.

**Performance di Ente:** è collegata: (i) alla creazione di valore pubblico ovvero alla capacità dell'Ente di generare effetti positivi e misurabili sul benessere complessivo di cittadini e imprese del territorio, attraverso le proprie politiche e iniziative, in coerenza con quanto previsto nel PIAO; (ii) alla realizzazione di specifici obiettivi di ente definiti nel PIAO; (iii) allo stato di salute dell'Ente rilevato attraverso la misurazione di indicatori.

**Performance di Struttura:** è collegata alla performance delle singole strutture, misurata attraverso indicatori (5 indicatori per struttura) che rappresentano i risultati prodotti dalla struttura nell'ambito delle proprie competenze e dei servizi erogati.

**Performance Individuale:** esprime il risultato conseguito dai singoli Dirigenti attraverso:

1. gli specifici obiettivi che esprimono nel loro complesso il risultato gestionale atteso da ciascun centro di responsabilità in relazione alle risorse assegnate;
2. la modalità con cui gli obiettivi vengono raggiunti in termini di competenze e comportamenti organizzativi posti in essere.

#### **Attuazione delle azioni previste nel Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza e Rispetto dei tempi di pagamento:**

Sono due indicatori che influenzano la determinazione finale del punteggio

1. Il rispetto degli indicatori di performance inerente all'attuazione delle azioni previste nel Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza incide sulla determinazione finale del punteggio **per il 10%**

## del totale

2. Rispetto dei tempi di pagamento incide sulla determinazione finale del punteggio **per il 30% del totale**

Ambito di Valutazione	Cosa si valuta	Punteggio max
Performance di Ente	Salute economico finanziaria Salute organizzativa Salute delle relazioni	<b>5</b>
Performance di Struttura	Indicatori della performance di struttura	<b>25</b>
Performance individuale	Obiettivi specifici	<b>40</b>
	Comportamenti e competenze	<b>30</b>
<b>Totale 100 pti.</b>		
Rispetto indicatori di performance Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza		<b>Mancato rispetto decurtazione del 10% del punteggio totale conseguito</b>
Rispetto dei tempi di pagamento		<b>Mancato rispetto decurtazione del 30% del punteggio totale conseguito</b>

## 4. IL SISTEMA INCENTIVANTE

Performance di Ente: L'amministrazione, tra gli obiettivi assegnati, definisce gli obiettivi particolarmente strategici e trasversali per l'Ente. Gli indicatori utilizzati per la valutazione della performance organizzativa di ente possono essere collegati a:

salute economico finanziaria volti a misurare l'efficacia dell'impiego delle risorse e la riduzione dei costi (es. Maggiore capacità di riscossione -riduzione fondo crediti di dubbia esigibilità; Diminuzione dell'avanzo di amministrazione).

salute organizzativa finalizzati a valutare il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali, nonché la quantità e la qualità delle prestazioni e dei servizi erogati rispetto agli standard definiti.

salute delle relazioni finalizzati a valutare lo sviluppo qualitativo e quantitativo dei rapporti con cittadini, stakeholders, utenti e destinatari dei servizi.

La media delle percentuali di raggiungimento degli obiettivi determina il punteggio conseguito dal Dirigente, nel parametro in oggetto (**max 5 punti**).

Punteggio	1	2	3	4	5
Percentuale raggiungimento	60%	70%	80%	90%	100%

I risultati verranno riassunti nella sezione dedicata della scheda di valutazione complessiva.

### Performance di struttura:

**Indicatori della performance di struttura:** Gli indicatori della Performance di struttura sono 5 per Struttura e vengono assegnati ai Dirigenti mediante il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO). (Per l'anno 2026 ogni indicatore raggiunto al 100% varrà 5 punti). Dall'anno 2027 gli indicatori di struttura verranno pesati preventivamente all'approvazione del PIAO.

Sono definibili come indicatori:

- di attività/processo;
- di output;
- di efficacia;
- di efficienza;
- di economicità;
- di analisi finanziaria;
- di qualità, anche in relazione agli standard definiti nella relativa Carta dei servizi dell'Ente.

Il punteggio massimo di tale parametro è pari a **25 punti**.

A ogni indicatore viene assegnato un "peso percentuale" (P). Il totale dei pesi percentuali deve sommare 100%.

Ciascuna "percentuale di raggiungimento" (Po) viene poi moltiplicata per il "peso percentuale" (P) ottenendo così la "Percentuale di raggiungimento conseguita" (Pci) per ciascun indicatore secondo la seguente formula

$$Pci = Poi * P$$

Dove:

*i*: numero obiettivo (1,...,n), *Poi*: percentuale di raggiungimento indicatore *i*, *P*: peso percentuale indicatore *i*, *Pci*: Percentuale di raggiungimento conseguita indicatore *i*

Il "Punteggio conseguito relativo alla performance di Struttura" (Pstri) viene calcolato facendo la somma delle "percentuali di raggiungimento" *Pci*, moltiplicato per il punteggio massimo conseguibile (25 punti) secondo la seguente formula

$$Pstri = \left( \sum_{i=1}^5 Pci \right) * 25$$

Dove:

*Pci*: percentuale di raggiungimento conseguita indicatore *i*, *Pstri*: punteggio performance organizzativa della Struttura Organizzativa

I risultati verranno riassunti nella sezione dedicata della scheda di valutazione complessiva.

### Performance Individuale:

#### **Obiettivi specifici:**

Per l'anno 2026 gli obiettivi specifici saranno 2 e avranno peso 20 e 20. Dall'anno 2027, ogni obiettivo assegnato

nel PIAO ai Dirigenti avrà un peso valutato dal Direttore Generale con il supporto del Nucleo di Valutazione secondo due parametri:

- Complessità Amministrativa, tecnica, gestionale
- Rilevanza strategica ed impatto sull'utenza esterna o interna.

Nella fase propedeutica all'approvazione del PIAO, il Direttore Generale procederà ad attribuire un peso agli obiettivi assegnati la cui somma non deve superare i 40 punti. Tale peso deve essere attribuito prima dell'approvazione del PIAO in Giunta ed opportunamente condiviso con il dirigente che può proporre eventuali modifiche all'obiettivo. Il Nucleo di valutazione provvederà alla validazione del PIAO comprensivo della relativa pesatura.

A consuntivo, a seguito del monitoraggio e delle verifiche effettuate, dal controllo di gestione, a seconda del grado di raggiungimento / avanzamento delle attività assegnate e degli indicatori di risultato, si assegna a ciascun obiettivo una "percentuale di raggiungimento" secondo il seguente schema

Grado di raggiungimento dell'obiettivo Punteggio attribuito all'obiettivo (Po)

Dal 60 al 69,99%	70%
Dal 70 al 79,99%	80%
Dal 80 al 89,9%	90%
Dal 90 al 100%	100%

Per definire il punteggio finale assegnato agli obiettivi occorre:

- determinare il prodotto tra la percentuale di raggiungimento dell'obiettivo e il relativo peso (Pq);
- sommare il prodotto dei singoli obiettivi (Prq)

$$Pr1 * Pq1 = Prq \dots$$

$n$

$$Prq = \left( \sum_{i=1} Pr \right)$$

**I comportamenti e le competenze professionali e manageriali** fanno riferimento a "capacità" a loro volta più specificamente declinate.

Per questo ambito, si fa riferimento a:

**A) CAPACITÀ DI ANALISI**

- Autonomia intellettuale;
- Visione sistemica.

**B) CAPACITÀ GESTIONALE**

- Pianificazione e promozione del lavoro per obiettivi;
- Gestione e valorizzazione delle risorse-umane;
- Gestione delle relazioni interne ed esterne;
- Propensione all'innovazione, alla contaminazione, all'integrazione;

- C) CAPACITÀ REALIZZATIVE**
- a. Orientamento al risultato;
  - b. Rispetto dei tempi.
- D) SELF MANAGEMENT:**
- a. Reattività;
  - b. Formazione;
  - c. Autorevolezza.

Queste 4 skills contribuiscono complessivamente con **30 punti** al totale della valutazione della Performance del Dirigente. La valutazione viene espressa in trentesimi, come da scheda A Allegata. Per l'aspetto:

- A si attribuiscono da 1 a 10 punti
- B si attribuiscono da 1 a 10 punti
- C si attribuiscono da 1 a 5 punti
- D si attribuiscono da 1 a 5 punti

#### [Attuazione delle azioni previste nel piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza e rispetto dei tempi di pagamento](#)

Determinato il punteggio finale derivante dalla somma dei parametri sopra elencati (Performance di Ente + Performance di Struttura + Performance Individuale), intervengono nella definizione del punteggio definitivo gli indicatori relativi all'attuazione delle azioni previste nel piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza e del rispetto dei tempi di pagamento.

In particolare, i due parametri incidono sul punteggio finale come segue:

1. **Attuazione delle azioni previste nel piano triennale di prevenzione della corruzione:** il Nucleo di Valutazione verifica il corretto adempimento delle misure previste dal Piano da parte delle singole strutture. In caso di anomalie o discostamenti dalle azioni previste, viene decurtato un punteggio pari al 10% del punteggio finale sopra individuato.
2. **Rispetto dei tempi di pagamento:** il Nucleo di Valutazione verifica il rispetto dei tempi di pagamento da parte delle singole strutture. In caso di ritardi ingiustificati procede a decurtare un punteggio pari al 30% del punteggio finale sopra individuato.

#### **5. CONDIZIONI DI ACCESSO AL PREMIO COLLEGATO ALLA PERFORMANCE**

Condizioni necessarie per accedere al premio collegato alla performance sono:

- aver effettuato un numero di giornate di servizio attivo uguale o superiore a 60 giorni. Per tale conteggio si rimanda alla parte seconda del presente Regolamento.
- non esser risultato destinatario di una sanzione disciplinare superiore alla sospensione fino a 15 giorni nell'annualità a cui si riferisce la valutazione della performance.
- avere un punteggio finale della valutazione uguale o superiore a 60 punti.

**VALUTAZIONE NEGATIVA:** un punteggio finale della valutazione inferiore o uguale a 50 punti determina una valutazione negativa ai sensi di quanto disposto dal D.lgs 150/2009 e dal D.lgs 165/2001.

## 6. BONUS

Con il “premio della competitività” o bonus l’Amministrazione premia la percentuale dei dirigenti che ha conseguito le valutazioni più elevate, nella valutazione complessiva della performance secondo la percentuale e con criteri e modalità definiti annualmente nel vigente contratto integrativo decentrato.

## 7. LA DETERMINAZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO

La retribuzione di risultato viene calcolata partendo dal **budget complessivo**.

Da questo importo iniziale vengono sottratte:

- la quota destinata agli **incarichi ad interim**,
- la quota destinata ai **ricorsi**,
- la quota destinata al **bonus o “premio di competitività”**.

L’importo risultante dalle detrazioni costituisce il **budget residuo** da destinare ai dirigenti. La direzione competente in materia di risorse umane comunicherà alle organizzazioni sindacali l’ammontare del budget residuo.

A questo punto:

**Premio teorico al 100% = Budget residuo / Numero dei dirigenti**

L’importo del premio è determinato percentualmente in relazione alla fascia di punteggio in cui si colloca la valutazione della performance conseguita, come descritto nella seguente tabella.

<b>Punteggio di valutazione performance</b>	<b>% del Premio riconosciuto a Dirigente</b>
96 - 100	100%
91 - 95	95%
86 - 90	90%
81 - 85	85%
76 - 80	80%
71 - 75	75%
66 - 70	70%
61 - 65	65%
60	60%

Per lo svolgimento di incarichi ad interim con cui è affidata la copertura di altra posizione dirigenziale temporaneamente priva di titolare, i quali siano stati formalmente affidati in conformità all’ordinamento dell’ente, è attribuito a titolo di retribuzione di risultato, limitatamente e proporzionalmente al periodo di sostituzione, un importo che viene determinato in sede di contrattazione decentrata in una misura percentuale

rispetto al valore economico della retribuzione di posizione prevista per la posizione dirigenziale su cui è affidato l'incarico, a seguito di apposita valutazione e comunque non inferiore al 15%.

## 8. FASI DEL PROCESSO

### 1 Fase – Monitoraggio obiettivi - Feedback (in corso d'anno)

Entro il 31 luglio dell'anno di valutazione è previsto:

- un monitoraggio semestrale da parte della struttura responsabile del controllo di gestione sullo stato di avanzamento degli obiettivi, con la segnalazione di eventuali disallineamenti rispetto al grado atteso del raggiungimento degli obiettivi al fine di evidenziare i margini di miglioramento e fornire indicazioni correttive.
- un incontro di feedback, secondo un principio gerarchico, tra valutatore e valutato sui comportamenti attesi sia in caso di valutazione negativa sia, in caso di valutazione non negativa, nell'ottica di suggerire indicazioni di aree di possibile miglioramento.

### 2 fase - Consuntivazione Obiettivi:

La consuntivazione del grado di raggiungimento degli obiettivi viene istruita dall'Ufficio preposto al Controllo di Gestione, sottoposta alla verifica del Direttore Generale per valutare, sentiti i direttori di Area, eventuali neutralizzazioni. La consuntivazione viene successivamente inviata al Nucleo di Valutazione per la validazione di competenza. La fase di consuntivazione deve concludersi di norma entro la fine del mese di marzo.

Dopo l'approvazione della relazione sulla performance di cui al Dlgs 150/2009 gli uffici competenti in materia di personale provvederanno al pagamento della premialità.

### 3 fase - Valutazione Comportamenti.

Secondo un principio gerarchico, i Direttori di Area/Direttori propongono al Direttore Generale la valutazione dei comportamenti. Il Direttore Generale effettua l'omogeneizzazione e condivide la stessa con i Direttori di Area rispettivamente competenti. Il Direttore Generale presenta al Sindaco i dati della valutazione. Per quanto riguarda il Comandante della Polizia Locale e il Direttore dell'Area Gabinetto Sindaco la valutazione dei comportamenti viene effettuata direttamente dal Sindaco.

### 4 fase - Consegna:

La scheda viene consegnata dal valutatore. Nella scheda c'è uno spazio riservato alla data e firma del valutato e del valutatore. La scheda deve essere sempre firmata dal valutatore quando viene consegnata. Il valutato deve apporre la data in cui gli viene consegnata la scheda e la deve firmare a sua volta, la firma ha valenza di ricezione e non di accettazione.

## 9. REGOLE DEL CONTRADDITTORIO

Il soggetto valutato può, nel termine di 10 giorni lavorativi dalla data di acquisizione della valutazione, informare per iscritto il Direttore Generale e, per conoscenza, i rispettivi superiori gerarchici dei motivi di disaccordo con la valutazione ricevuta. (termine elevato a 20 se la consegna è effettuata nel mese di agosto).

Se il ricorso riguarda la valutazione dei comportamenti, Il Direttore Generale, di norma, riscontra il valutato entro 10 giorni.

Se il ricorso riguarda il raggiungimento degli obiettivi il Direttore Generale invierà, tramite l'ufficio controllo di

gestione, al Nucleo di valutazione il ricorso per il riesame. Il Nucleo di Valutazione riscontra il valutato entro 30 giorni.

## **10. RELAZIONE SULLA PERFORMANCE**

La Relazione sulla performance costituisce uno strumento di monitoraggio che evidenzia, a consuntivo in riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

La Relazione sulla performance è approvata dalla Giunta Comunale, su proposta del Direttore Generale, di norma entro il 30 giugno di ogni anno. La Relazione sulla Performance è validata dal Nucleo di Valutazione. La validazione è condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti di premiazione del merito di cui al presente Sistema.

Allegato A1

SCHEMA VALUTAZIONE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI			
Struttura:			
Direttore:			
FATTORE		VALUTAZIONE	
A	Capacità di analisi	Autonomia Intellettuale	Esprime la capacità di formulare opinioni ponderate e argomentate, non influenzate da condizionamenti ambientali e preconcezioni.
		Visione Sistemica	E' la capacità di integrare i diversi elementi fattori, piani che influenzano un contesto, una situazione o un problema individuando correlazioni e relazioni, così da creare una visione d'insieme che consenta di collocarli in un quadro più ampio.
B	Capacità gestionale	Pianificazione e promozione del lavoro per obiettivi	E' la capacità di organizzare le attività proprie ed altrui in ragione di obiettivi prefissati, trasferendo valori e strategie organizzative, assegnando le attività, promuovendo l'inclusione e il lavoro a distanza.
		Gestione e valorizzazione delle risorse umane	E' la capacità di coordinare, gestire e valutare il gruppo, valorizzando le differenti caratteristiche, risorse e contributi dei collaboratori, favorendone la crescita, l'apprendimento e la motivazione, attraverso la valutazione, il riconoscimento e la delega.
		Gestione delle relazioni interne ed esterne	Esprime la capacità di gestire reti di relazioni, anche complesse, comunicando efficacemente con i diversi interlocutori interni o esterni all'organizzazione, costruendo relazioni positive, orientate alla fiducia ed alla collaborazione.
		Propensione all'innovazione, alla contaminazione, all'integrazione	E' la capacità di favorire e stimolare l'introduzione di nuove modalità di gestione dei processi anche attraverso l'adattamento di tecniche innovative provenienti da altre culture amministrative pubbliche e/o private.
C	Capacità realizzative	Orientamento al risultato	Esprime l'orientamento al risultato con il vincolo rigoroso del rispetto delle regole, anche assumendosi, in condizione di complessità ed incertezza, la responsabilità delle decisioni e delle azioni proprie e delle strutture che afferiscono all'Area
		Rispetto dei tempi	Esprime la capacità di stabilire per il proprio gruppo obiettivi chiari e realistici, definire priorità e stimare correttamente il tempo di completamento delle attività.
D	Self Management	Reattività	Capacità di reagire lucidamente e con spirito costruttivo in situazioni lavorative di pressione, complessità, conflitto.
		Formazione	Aggiornamento delle conoscenze anche in relazione alla specificità del ruolo.
		Autorevolezza	Leadership basata sulla capacità di convincere e condividere.
PUNTI			30

## Allegato B

### A) CAPACITÀ DI ANALISI

1. Autonomia intellettuale: misura l'abilità di formulare opinioni ponderate e argomentate, non influenzate da condizionamenti ambientali e preconcetti.

#### **Esempi di tracciabilità:**

- Studi e analisi (o altre evidenze equivalenti) nelle materie di competenza della struttura realizzati in autonomia o in collaborazione.
- Sistemizzazione di metodologie innovative e loro diffusione a scopo formativo interno.
- Ruolo di formatori interni.

2. Visione sistemica: è la capacità di integrare i diversi elementi fattori, piani che influenzano un contesto, una situazione o un problema individuando correlazioni e relazioni, così da creare una visione d'insieme che consenta di inquadrarli in un quadro più ampio.

#### **Esempi di tracciabilità:**

- Studi e analisi condotti in autonomia sull'attività della propria struttura e volti ad assumere o proporre decisioni funzionali al conseguimento di livelli più elevati di efficienza e/o efficacia in coerenza con il contesto di Ente (politico, economico, sociale).
- Coinvolgimento di altre strutture nel perseguimento di obiettivi non predeterminati in linea con la visione strategica.

### B) CAPACITÀ GESTIONALE

1. Pianificazione e promozione del lavoro per obiettivi: organizzare le proprie attività e altrui in ragione di obiettivi prefissati, trasferendo valori e strategie organizzative, assegnando le attività, promuovendo l'inclusione e il lavoro a distanza.

#### **Esempi di tracciabilità:**

- Comunicazioni formali di piani di lavoro con evidenziazione di scadenze e priorità ai collaboratori più stretti.
- Revisioni argomentate degli assetti organizzativi interni.
- Analisi strutturata dei processi e dell'assegnazione efficiente delle risorse umane.
- Documentata individuazione in autonomia di nuovi obiettivi rilevanti in corso d'anno, coerenti con le missioni istituzionali, con conseguente pianificazione e organizzazione delle risorse strumentali al perseguimento.

2. Gestione e valorizzazione delle risorse umane: Coordinare, gestire e valutare il gruppo valorizzando le differenti caratteristiche, risorse e contributi dei collaboratori, favorendone la crescita, l'apprendimento e la motivazione, attraverso la valutazione, il riconoscimento e la delega.

#### **Esempi di tracciabilità:**

- Soluzioni individuate rispetto a conflitti interni e difficoltà di lavoro in squadra.
- Utilizzo appropriato delle attività di formazione dei propri collaboratori, in primo luogo di quelli che conseguono con continuità le valutazioni più elevate, documentato dal competente ufficio.
- Corretto utilizzo del sistema di valutazione, apprezzato e auto analizzato in un arco pluriennale.
- Documentata analisi del benessere organizzativo della propria struttura.

- Rilevazioni anonimizzate condotte in autonomia e con criteri rigorosi della valutazione del proprio operato da parte dei collaboratori.
  - Documentato esercizio della delega a EQ e funzionari.
- 3. Gestione delle relazioni interne ed esterne:** esprime la capacità di gestire reti di relazioni, anche complesse, comunicando efficacemente con i diversi interlocutori interni o esterni all'organizzazione, costruendo relazioni positive, orientate alla fiducia ed alla collaborazione.

**Comportamento osservabile**

- 4. Propensione all'innovazione, alla contaminazione, all'integrazione.** Favorire e stimolare l'introduzione di nuove modalità di gestione dei processi anche attraverso l'adattamento di tecniche innovative provenienti da altre culture amministrative pubbliche e/o private.

**Esempi di tracciabilità**

- Documentata capacità di valutare le diverse modalità di erogazione della prestazione.
- Documentate trasformazioni delle indicazioni provenienti da interessi esterni, organizzati e non, in proposte di cambiamento coerenti con le missioni dell'Ente.

**C) CAPACITA' REALIZZATIVE**

- 1. Orientamento al risultato:** Esprime l'orientamento al risultato con il vincolo rigoroso del rispetto delle regole, anche assumendosi, in condizione di complessità ed incertezza, la responsabilità delle decisioni e delle azioni proprie e dei propri collaboratori.

**Esempi di tracciabilità:**

- Documentati piani d'azione efficaci per raggiungere gli obiettivi.
- Avvio di sistemi di monitoraggio dell'avanzamento progetti/attività.
- Documentate analisi per la finalizzazione di decisioni assunte in condizioni di incertezza.

- 2. Rispetto dei tempi:** Esprime la capacità di stabilire per il proprio gruppo obiettivi chiari e realistici, definire priorità e stimare correttamente il tempo di completamento delle attività.

**Esempi di tracciabilità:**

- Documentati piani di assegnazione delle attività ai component del Gruppo.
- Documentati interventi di tempestiva risoluzione dei problemi.
- Avvio di sistemi di monitoraggio dell'avanzamento progetti/attività.

**D) SELF MANAGEMENT**

- 1. Reattività:** capacità di reagire lucidamente e con spirito costruttivo in situazioni lavorative di pressione, complessità, conflitto.
- 2. Autorevolezza:** Leadership basata sulla capacità di convincere e condividere.
- 3. Formazione:** aggiornamento delle conoscenze anche in relazione alla specificità del ruolo.

**Comportamenti osservabili**

Queste 4 skills contribuiscono complessivamente con 30 punti al totale della valutazione della Performance del Dirigente. La valutazione viene espressa in trentesimi, come da scheda A Allegata. Per l'aspetto:

- A si attribuiscono da 1 a 10 punti
- B si attribuiscono da 1 a 10 punti
- C si attribuiscono da 1 a 5 punti
- D si attribuiscono da 1 a 5 punti

## PROCESSO DI VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO GENERALE

Il processo di valutazione si articola nelle seguenti fasi:

- 1) attribuzione degli obiettivi individuali attraverso l'approvazione del PIAO da parte della Giunta Comunale;
- 2) revisione periodica degli obiettivi assegnati in coerenza con le modifiche apportate ai documenti programmatici dell'Ente;
- 3) relazione con cui il Segretario fornisce al Sindaco i dati utili per la valutazione;
- 4) valutazione della performance individuale da parte del Sindaco.

**La valutazione del Segretario Generale si compone di tre parametri:**

### a. OBIETTIVI INDIVIDUALI DEL SEGRETARIO GENERALE

Al **Segretario Generale** sono assegnati un numero  $n$  di obiettivi individuali, formalizzati con l'approvazione del PIAO da parte della Giunta Comunale.

A consuntivo, a seguito del monitoraggio e delle verifiche effettuate, a seconda del grado di raggiungimento/avanzamento delle attività assegnate, a ciascun obiettivo viene assegnata una "percentuale di raggiungimento" ( $Pr_i$ ) secondo il seguente schema:

Grado di raggiungimento dell'obiettivo Punteggio attribuito all'obiettivo ( $Po$ )

Dal 60 al 69,99%	70%
Dal 70 al 79,99%	80%
Dal 80 al 89,9%	90%
Dal 90 al 100%	100%

La proposta di pesatura dei singoli obiettivi è presentata dal Segretario Generale al Nucleo di Valutazione.

Ciascuna "percentuale di raggiungimento" ( $Pr_i$ ) viene poi moltiplicata per il "peso percentuale" ( $P$ ) ottenendo così la "Percentuale di raggiungimento conseguita" ( $Pc_i$ ) per ciascun obiettivo secondo la seguente formula

$$Pc_i = Pr_i * P$$

Dove:

$i$ : numero obiettivo ( $1, \dots, n$ )

$Pr$ : percentuale di raggiungimento

obiettivo  $i$   $P$ : peso percentuale obiettivo  $i$

$Pc_i$ : percentuale di raggiungimento conseguita obiettivo  $i$

Il "Punteggio conseguito relativo alla performance individuale" ( $Pp_i$ ) viene calcolato facendo la somma delle "percentuali di raggiungimento conseguite"  $Pc_i$ , moltiplicato per il punteggio massimo conseguibile, pari a 25 punti, secondo la seguente formula

$$Pp_i = \sum_{i=1}^n Pc_i * 25$$

Dove: *Ppi*: punteggio conseguito relativo alla performance individuale

## b. FUNZIONI PROPRIE DEL SEGRETARIO GENERALE

### Item di valutazione

La valutazione relativa alle funzioni proprie del Segretario Generale viene effettuata dal Sindaco attraverso la compilazione della seguente scheda, comprendente i seguenti item. Ogni item pesa fino a 5 punti

Collaborazione ed assistenza giuridico amministrativa – art. 97, comma 2, del TUEL. Partecipazione attiva, nella veste consultiva e propositiva, nelle materie proprie del Segretario.
Partecipazione, con funzioni consultive, referenti e di assistenza, alle riunioni di Giunta e di Consiglio. Art. 97, comma 4, lett. a) TUEL.
Attività di formazione interna
Effettua il controllo successivo di regolarità amministrativa, ai sensi dell'art. 147 bis del T.U. 18.8.2000, n. 267
Partecipa all'organizzazione del sistema dei controlli interni di cui all'art. 147 del T.U. 267/2000

### Calcolo del punteggio

Il punteggio complessivo conseguito relativo alle funzioni proprie del Segretario Generale (*Pco*) viene calcolato sommando i punteggi assegnati a ciascun item *Pii* secondo la seguente formula

$$Pco = \sum_{i=1}^5 Pii$$

Il punteggio massimo conseguibile è pari a 25 punti

## c. COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI DEL SEGRETARIO GENERALE

### Item di valutazione

La valutazione relativa alle funzioni proprie del Segretario Generale viene effettuata dal Sindaco attraverso la compilazione della seguente scheda, comprendente i seguenti item. Ogni item pesa fino a 5 punti. Gli item che compongono la scheda dei comportamenti organizzativi del Segretario Generale sono 10 e sono definiti dal Sindaco.

#### Esempio di item della scheda:

Capacità di analisi e di gestione dei problemi
Capacità cognitive (ricerca, informazioni, innovazione, pensiero analitico)
Gestione dell'incertezza (sicurezza di sé, reazione all' insuccesso, impegni verso l'organizzazione)
Capacità di iniziativa
Capacità manageriali (sviluppo degli altri, direttività, cooperazione, team leadership)
Capacità relazionali (orientamento al cliente/utente interno ed esterno, costruzione rapporti)
Capacità realizzative (accuratezza, iniziativa, rispetto delle scadenze previste per legge, affidabilità e costanza nel lavoro)
Assistenza e servizio (sensibilità interpersonale e orientamento al servizio)
Assunzione delle responsabilità di ruolo
Esercizio dell'autonomia decisionale

## Calcolo del punteggio

Il punteggio complessivo conseguito relativo ai comportamenti organizzativi del Segretario Generale ( $P_{co}$ ) viene calcolato proporzionando la somma dei punteggi assegnati a ciascun item  $P_{ii}$  al punteggio massimo previsto secondo la seguente formula:

$$P_{co} = \sum_{i=1}^{10} P_{ii}$$

Il punteggio massimo conseguibile è pari a 50 punti

## Determinazione del premio del Segretario Generale

Ai sensi dell'art. 61 del Contratto collettivo nazionale per i Dirigenti degli Enti Locali, al Segretario Generale viene destinato, ai fini di retribuzione di risultato, il 15% del monte salari riferito al medesimo nell'anno di riferimento.

Il punteggio finale della scheda di valutazione è così determinato: Punteggio sugli obiettivi individuali (25 pts) + punteggio sulle funzioni proprie del Segretario Generale (25 pts) + punteggio sui comportamenti organizzativi (50 pts) = 100 punti totale.

Sulla base del punteggio conseguito la retribuzione di risultato è determinata come segue:

<b>Punteggio di valutazione performance</b>	<b>% del Premio riconosciuto al Segretario Generale</b>
96 - 100	100%
91 - 95	95%
86 - 90	90%
81 - 85	85%
76 - 80	80%
71 - 75	75%
66 - 70	70%
61 - 65	65%
60	60%