

**SISTEMA DI MISURAZIONE E
VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE**
(approvato con deliberazione di Giunta Comunale n. 72 del 26/2/2014)

- 1. Premessa normativa.**
- 2. Pianificazione e Programmazione.**
 - 2.1 Il Piano strategico, le linee di mandato e azioni strategiche.**
 - 2.2 Piano triennale della Performance - Relazione Previsionale e Programmatica (RPP).**
 - 2.3 Piano annuale della Performance – Piano esecutivo di Gestione/Piano dettagliato degli obiettivi (PEG/PDO).**
 - 2.3.1 Obiettivi.**
 - 2.3.2 Caratteristiche degli obiettivi ed informazioni sull'utilizzo degli strumenti applicativi in uso.**
 - 2.3.3 Valutazione del Peso degli obiettivi.**
 - 2.4 Il Sistema degli indicatori**
- 3. Verifica del livello di raggiungimento degli obiettivi.**
- 4. Misurazione e valutazione delle performance.**
- 5. Contrattazione, sanzioni ed incentivi.**
 - 5.1 Contrattazione.**
 - 5.2 Sanzioni alla dirigenza.**
 - 5.3 Istituti premianti.**
- 6. Procedure di valutazione.**
 - 6.1 Informazione.**
 - 6.2 Valutazione della Performance Organizzativa, individuale ed a livello di ente**
- 7. Procedure conciliative.**
- 8. Trasparenza.**
- 9. Nucleo di Valutazione (NdV) e Struttura tecnica di supporto.**
- 10. Funzioni del Nucleo di Valutazione.**

1. Premessa normativa.

Si dà atto che i tratti caratterizzanti la riforma del lavoro pubblico possono ricondursi essenzialmente alle nuove disposizioni sulla valutazione, oltre che al rafforzamento dei poteri gestionali dei dirigenti in tema di rapporto di lavoro, alla valorizzazione dei meriti, al ridimensionamento degli spazi riservati alla contrattazione collettiva. E' stato quindi introdotto il concetto di performance organizzativa, che è dell'Amministrazione nel suo complesso e delle singole unità organizzative, e di performance individuale, riferita invece ai singoli dipendenti, in relazione ai loro comportamenti organizzativi ed al conseguimento degli obiettivi individuali.

Le amministrazioni, coerentemente con quanto stabilito dal d.lgs. n. 150/09, attuativo della L. 15/09, in merito alle regole generali che devono presiedere alla valutazione delle performance nelle pubbliche amministrazioni, sono quindi tenute ad adottare metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e organizzativa, a tal fine sviluppando – coerentemente con il ciclo della programmazione finanziaria di bilancio – un ciclo di gestione, articolato per fasi, che parta dalla definizione e assegnazione degli obiettivi, con individuazione di valori attesi e indicatori, pervenendo in ultimo alla fase della rendicontazione dei risultati.

Detti obiettivi sono definiti dagli organi di indirizzo politico e assegnati alla dirigenza, e devono risultare rilevanti, pertinenti e misurabili, tali da determinare miglioramenti nella qualità dei servizi, commisurati a standard comparabili con altri enti e correlati alla quantità e qualità delle risorse.

E' per tali fini che l'Amministrazione adotta il seguente "Sistema di misurazione e valutazione delle performance", avvalendosi, per lo svolgimento di tali funzioni: del Nucleo di Valutazione e della dirigenza.

L'Amministrazione inoltre ispira la propria attività ai principi contenuti nelle linee guida della Commissione nazionale per la valutazione (Civit), adattandole alle peculiarità di un'Amministrazione Comunale in accordo con le linee guida Anci.

Con tale Sistema vengono individuati fasi, tempi, modalità e soggetti del processo di misurazione e valutazione, unitamente alle relative modalità di raccordo e integrazione con il sistema di controllo di gestione ed i documenti di programmazione finanziaria, assicurando massimi livelli di trasparenza a tutto il ciclo.

Per quanto riguarda la parte relativa agli strumenti premiali, di valorizzazione del merito e di incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa, si rinvia alle norme di cui al titolo III del decreto, ed alle norme contrattuali. Il sistema premiante dell'Ente sarà quindi concretamente improntato a criteri di selettività, di premiazione del merito e quindi di valorizzazione delle professionalità migliori, e dovrà, per quanto riguarda ciò, raccordarsi agli esiti della valutazione in merito ai risultati positivi conseguiti.

2. Pianificazione e Programmazione.

2.1 Il Piano strategico, le linee di mandato e azioni strategiche.

L'attività di pianificazione strategica viene realizzata utilizzando i seguenti documenti:

1. Programma di mandato – approvato dal Consiglio Comunale, definisce a livello generale le direzioni verso le quali indirizzare lo sviluppo del territorio di riferimento;
2. Le linee di mandato di contenuto trasversale rispetto alla struttura organizzativa, sono composte da macro-azioni che costituiscono aggregati di attività più specifici a cui corrisponde una responsabilità primaria dirigenziale.
3. Le macro-azioni sono proposte dalla Conferenza dei Dirigenti ed approvate dalla Giunta Comunale, assicurando aderenza tra i contenuti delle proposte, le idee strategiche definite dal vertice politico dell'ente ed i comportamenti attesi nei confronti della struttura organizzativa.
4. Parametri ambientali - Informazioni sulle caratteristiche geografico territoriali, sociali, economiche e demografiche necessarie, attraverso l'analisi degli scostamenti nel tempo e il

confronto con altri Comuni, a misurare l'impatto delle politiche dell'ente sul territorio di riferimento.

2.2 Piano triennale della Performance – Relazione Previsionale e Programmatica (RPP).

La RPP è strumento di pianificazione triennale, di carattere generale attraverso il quale il Consiglio Comunale svolge la sua funzione di indirizzo strategico. Nella RPP si definiscono sia a livello finanziario che a livello descrittivo, in termini di qualità e motivazione delle scelte, i programmi e gli eventuali progetti. Tale documento fornisce indirizzi che la Giunta Comunale deve seguire in sede di programmazione gestionale, cioè di definizione degli obiettivi.

Considerate tali caratteristiche la Relazione previsionale e Programmatica ha per il Comune di Livorno la valenza di Piano Triennale della Performance. Il processo di valutazione dei programmi e dei progetti prevede una verifica semestrale dello stato di attuazione ed una valutazione finale dei risultati raggiunti.

2.3 Piano annuale della Performance – Piano esecutivo di Gestione/Piano dettagliato degli obiettivi (PEG/PDO).

Il piano esecutivo di gestione ed il collegato piano dettagliato degli obiettivi rappresentano il naturale completamento annuale del sistema dei documenti di programmazione, in quanto permettono di affiancare a strumenti di pianificazione strategica e di programmazione (Linee di mandato, relazione previsionale e programmatica, bilancio pluriennale e bilancio preventivo annuale) un efficace strumento di budgeting in cui vengono esplicitati gli obiettivi, le risorse e le responsabilità di gestione, per ciascun centro di responsabilità.

Il PEG/PDO fornisce all'ente lo strumento per concretizzare il principio della separazione dei ruoli tra politici (indirizzo e controllo) e dirigenza (gestione), garantendo peraltro a questi ultimi l'autonomia di spesa nell'ambito di capitoli strutturati e negoziati in sede di programmazione.

In riferimento all'art. 4 del d.lgs. 150 il ciclo di gestione della performance è sovrapponibile e ampiamente compatibile con le modalità di gestione degli obiettivi del PEG/PDO.

Ai sensi dell'art. 29 del d.lgs. n. 33/2013, le pubbliche amministrazioni pubblicano il Piano di cui all'art. 19 del d.lgs. n. 91/2011 con le integrazioni e gli aggiornamenti di cui all'articolo 22 del medesimo decreto n. 91. Tale Piano, denominato Piano degli Indicatori e risultati attesi di bilancio, è presentato contestualmente al bilancio di previsione ed al bilancio consuntivo, illustra il contenuto di ciascun programma di spesa, espone informazioni sintetiche relative ai principali obiettivi da realizzare, con riferimento agli stessi programmi del bilancio per il triennio della programmazione finanziaria, e riporta gli indicatori individuati per quantificare tali obiettivi, nonché la misurazione annuale degli stessi indicatori per monitorare i risultati conseguiti.

2.3.1 Obiettivi.

Gli obiettivi vengono definiti ed assegnati ai dirigenti e al personale delle strutture organizzative con il PEG/PDO, raccordandosi ai contenuti della pianificazione strategica, con valore di risultato atteso, tramite appositi indicatori. Sono inoltre collegati in modo sistematico alle risorse economiche, finanziarie ed umane.

Sul livello di raggiungimento degli obiettivi vengono svolti monitoraggi periodici (trimestrali) ed impostati interventi correttivi sull'andamento della gestione. L'analisi di queste dinamiche conduce alla valutazione ed alla rendicontazione dei risultati. Gli obiettivi possono essere rimodulati al verificarsi di eventi tali da imporre una rivisitazione dei loro contenuti.

In riferimento alle disposizioni dell'art. 5 del d.lgs. 150/09 il sistema di gestione degli obiettivi dovrà consentire il rispetto di tutte le disposizioni in termini di rilevanza e pertinenza, misurabilità e concretezza, ricerca di azioni di miglioramento, riferibilità ad un arco temporale annuale.

La metodologia adottata illustra in modo approfondito le caratteristiche che gli obiettivi devono possedere per poter essere definiti tali. Gli obiettivi vengono attribuiti alle Unità Organizzative dell'Ente e la valutazione sul loro raggiungimento misura la performance

organizzativa di tutte le risorse umane inserite nell'U.O., dal dirigente ai responsabili di ufficio (titolari di Posizione Organizzativa), ai singoli dipendenti.

Obiettivo dichiarato è infatti quello di coinvolgere tutti i diversi livelli operativi dell'articolazione organizzativa nella realizzazione delle stesse attività, con l'intento di sviluppare importanti sinergie derivanti dallo sviluppo del lavoro in team.

Ad ogni obiettivo viene attribuito un valore (c.d. "peso") che in termini aritmetici rappresenta un moltiplicatore del livello di raggiungimento dell'obiettivo stesso ai fini della determinazione degli incentivi economici.

Al fine di una migliore valutazione degli obiettivi realizzati il sistema di gestione per obiettivi dovrà integrarsi con i dati ed indicatori economici rilevati nell'ente attraverso la contabilità analitica, in grado di definire standard di prestazione migliorabili.

Gli obiettivi definiti e assegnati ai centri di responsabilità vengono a loro volta, articolati e dettagliati in ragione delle esigenze e dei compiti, anche di carattere operativo, delle singole strutture.

2.3.2 Caratteristiche degli obiettivi ed informazioni sull'utilizzo degli strumenti applicativi in uso.

La programmazione degli obiettivi deve garantire i seguenti requisiti:

- omogeneità del numero di obiettivi proposti, almeno uno per posizione organizzativa, da un minimo di 3 ad un massimo di 5 per dirigente, salvo maggior numero di posizioni organizzative;
- gli obiettivi devono qualificarsi come una reale attività di raggiungimento di un risultato definito, misurabile e sfidante, con indicazione dei tempi da rispettare, quantità da raggiungere, miglioramento di qualità, miglioramento dei risultati economici e finanziari in termini di entrate/uscite e costi/ricavi;
- gli obiettivi devono essere collegati ad attività rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale ed alle strategie dell'Ente;
- la descrizione degli obiettivi deve essere analitica e non limitarsi ad una generica enunciazione di intenti;
- i tempi di realizzazione devono indicare le reali date in cui si prevede che gli obiettivi abbiano i loro stati di avanzamento più significativi. In tal senso i tempi di verifica degli stati di avanzamento non possono essere gli stessi, per ogni obiettivo, e per ogni step; dovendo comunque recare con evidenza che cosa viene fatto e lo stato di progressiva attuazione degli obiettivi stessi. Ogni fase per definirsi raggiunta deve avere un riscontro oggettivo, come ad esempio il raggiungimento di un indicatore, la produzione di un documento, lo svolgimento di un evento o altro (milestone);
- il campo relativo agli indicatori deve essere ben strutturato e, ove possibile, attingere dalla fonte dei dati del report annuale dell'attività consolidata facente parte del referto del Controllo di Gestione fornito alla Corte dei Conti, che viene implementato dalla contabilità analitica e da altri dati extracontabili. Gli indicatori devono riferirsi a valori attesi definiti evidenziando scostamenti di miglioramento delle performance (quantità, percentuale in aumento o diminuzione, ecc.), non trascurando la significatività del mantenimento delle performance ad un determinato livello, che sia considerabile già di per sé elevato;
- gli indicatori di qualità e del grado di soddisfazione dell'utenza (anche interna) devono essere accompagnati da indagini seguite e coordinate dall'Ufficio comunale competente;
- l'obiettivo deve essere programmato in ragione del budget e quindi in ragione delle risorse assegnate;
- l'obiettivo deve riportare il personale dipendente coinvolto per la sua realizzazione. E' possibile impegnare percentualmente sia le A.P./P.O. sia i dipendenti degli uffici su più obiettivi;

- gli obiettivi devono evidenziare il collegamento con quelli strategici, sia con un richiamo esplicito, sia dal punto di vista quantitativo con l'utilizzo di indicatori coerenti.

2.3.3 Valutazione del Peso degli obiettivi.

Gli obiettivi vengono ponderati in ragione dei seguenti fattori di valutazione:

- importanza nell'ambito dei programmi dell'Amministrazione;
- grado di complessità tecnica organizzativa;
- rilevanza sotto l'aspetto economico e finanziario;
- innovatività e miglioramento di efficacia, efficienza e qualità.

Il punteggio potrà variare da 1 a 3 (dalla valutazione di minor complessità fino al riconoscimento della massima complessità).

Nello schema di cui all'*allegato n. 1* viene evidenziata la graduazione dei fattori di complessità.

La valutazione del peso degli obiettivi avviene secondo la seguente procedura:

1. prima definizione da parte del Nucleo di Valutazione supportato dalla struttura responsabile del controllo di gestione;
2. validazione da parte del N.d.V. e conseguente proposta alla Giunta Comunale;
3. approvazione da parte della Giunta con inserimento del peso dei singoli obiettivi all'interno del PEG/PDO o di atti integrativi.

A seguito dell'eventuale verificarsi di eventi esterni o interni, non imputabili al dirigente, che snaturano il contenuto stesso degli obiettivi (es. sospensione, annullamento o ritardi nei finanziamenti), il Nucleo di Valutazione in sede valutativa potrà intervenire sulla rideterminazione del peso degli obiettivi, anche nel corso dell'anno stesso.

Il N.d.V. dovrà inoltre considerare nel processo valutativo le specificità quali – quantitative degli obiettivi.

2.4 Il Sistema degli indicatori.

Gli indicatori utilizzabili ai fini della predisposizione e rendicontazione degli obiettivi e dei risultati di gestione possono essere:

- Finanziari ed economici - dati ricavabili dal bilancio finanziario, conto economico. Fra questi si segnalano: l'indice di attendibilità della programmazione (rapporto tra budget previsto all'inizio dell'esercizio e budget risultante dall'assestato), l'indice di realizzazione dell'entrata e della spesa (rapporto tra budget definito nell'assestato e risorse accertate o impegnate), la velocità di riscossione (rapporto tra accertato e riscosso), alcuni indicatori economici (costo per prodotto, incidenza spesa di personale, ecc.);
- Economico gestionali. Fra questi si segnalano i dati economici provenienti dalla contabilità analitica e di rilevazione della produzione interna;
- Efficienza (rapporto tra risultati e risorse consumate);
- Efficacia interna ed esterna (rapporto tra obiettivi/risultati; grado di soddisfazione della domanda);
- Indagini di Customer Satisfaction (Riferite ad ambiti di applicazione dove è rilevante la misurazione del grado di soddisfazione dei destinatari dei servizi e degli interventi).

3. Verifica del livello di raggiungimento degli obiettivi.

La struttura responsabile del controllo di gestione provvede a curare l'istruttoria relativa alla verifica in corso d'opera e finale dei risultati raggiunti rispetto ai risultati attesi.

La verifica del livello di raggiungimento degli obiettivi avviene come segue:

1. monitoraggio della gestione utilizzando il sistema di controllo di gestione e gli applicativi in uso;
2. rendicontazione per stati di avanzamento, report trimestrali e report finale;

3. trasmissione dell'istruttoria al N.d.V. entro 15 giorni dalla data di approvazione del rendiconto dell'esercizio di riferimento;
4. predisposizione della Relazione sui risultati annuali e relativa validazione da parte del N.d.V.
5. sottoposizione della Relazione sui risultati così validata dal Nucleo alla G.C. per l'approvazione del quadro complessivo e, conseguentemente, l'autorizzazione al pagamento delle incentivazioni.

4. Misurazione e valutazione delle performance.

La valutazione e misurazione della performance di tutti i dirigenti ed i dipendenti dell'ente viene riferita alla:

- **performance organizzativa:** livello di raggiungimento degli obiettivi delle singole articolazioni organizzative;
- **performance individuale:** competenza professionale e competenza organizzativa;
- **performance a livello di ente:** livello di raggiungimento degli obiettivi dell'intero ente espresso dalla media dei risultati ottenuti dalle singole articolazioni organizzative, e dallo stato di attuazione degli obiettivi strategici desunti dal programma politico amministrativo.

La performance **organizzativa** viene misurata e valutata dal N.d.V. come descritto in sede di verifica del livello di raggiungimento degli obiettivi di cui al precedente punto 3.

Per la valutazione della performance a **livello di ente**, il N.d.V. opererà, con il supporto del controllo di gestione e delle strutture addette al monitoraggio dell'attuazione delle macroazioni (di cui alle linee di mandato), definendo annualmente il punteggio - da 0 a 5 - rappresentativo del livello di attuazione degli obiettivi strategici.

Parimenti, una volta definiti i risultati raggiunti dalle strutture organizzative di livello dirigenziale, il N.d.V. definirà un secondo parametro di performance, oscillante da pt. 0 a 5, proporzionale alla media del loro conseguimento, nonché agli esiti della verifica complessiva sul sistema degli indicatori (di cui al precedente p. 2.4), effettuata dal controllo di gestione.

L'articolazione dei due parametri – in totale da 0 a 10 - rappresenterà il livello di performance dell'intero ente.

La performance **individuale** viene misurata e valutata dalla dirigenza, dal segretario generale, o se nominato dal direttore generale, con le modalità di seguito descritte e con riferimento ai fattori attinenti alla qualità del contributo organizzativo apportato dai singoli.

I risultati delle attività di misurazione e valutazione della performance sono espressi in **centesimi**.

Le valutazioni vengono articolate entro i valori sotto raggruppati:

	Dirigenti	PO e AP	Dipendenti
Performance organizzativa	60	40	30
Performance individuale	30	50	60
Performance a livello di ente	10	10	10
Totale	100	100	100

Per quanto riguarda il segretario generale, ed il direttore generale se nominato (e se prevista contrattualmente, in tale ultimo caso, la corresponsione della retribuzione di risultato), la valutazione viene effettuata dal Sindaco, previa istruttoria effettuata dai componenti esterni del N.d.V. tenendo conto dei risultati individuali, nel contesto dei risultati complessivi dell'Ente, e in relazione agli obiettivi al cui conseguimento abbia partecipato direttamente.

I giudizi espressi in centesimi per la dirigenza, le A.P., le P.O., e gli altri dipendenti, potranno consentire la definizione e articolazione delle somme da attribuire a titolo di retribuzione di risultato o di produttività, consentendo la suddivisione dei **budget** che la contrattazione potrà assegnare

annualmente a tale titolo, distintamente per ognuna di tali categorie, in proporzione ai punteggi ottenuti da ciascuno.

Anche per le predette figure del segretario generale e del direttore generale se nominato, il budget accantonato a titolo di retribuzione di risultato, nei limiti delle risorse complessivamente destinabili ad essi per tale finalità, ai sensi dei rispettivi contratti, potrà essere erogato in quota proporzionale rispetto ai centesimi di punteggio riconosciuti.

Il risultato delle attività di misurazione e valutazione della performance è riepilogato nelle **schede** (v. **allegato n. 2**), da predisporre partitamente per il personale dirigenziale, i titolari di A.P. e di P.O., e per tutto il resto del personale.

Le schede di cui trattasi vengono compilate a cura dei soggetti citati nella tabella sotto riportata:

	<i>Performance organizzativa</i>	<i>Performance individuale</i>	<i>Performance a livello Ente</i>
Dirigenti apicali Dip.to - Staff	NdV	SG - DG	NdV
Dirigenti U.O e altri incarichi	NdV	SG - DG	NdV
AP / PO	NdV	Dir. U.O.	NdV
Dipendenti	NdV	Dir. U.O.	NdV

Delle predette valutazioni, quelle concernenti la performance individuale delle AP/PO e degli altri dipendenti, con la compilazione delle relative schede - da effettuare a livello di dipartimento, come più avanti ricordato - dovranno essere precedute, in ciascuna Area Dipartimentale, da un momento di confronto tra i dirigenti delle varie strutture, coordinati dal dirigente del dipartimento stesso, che potrà fornire eventuali indirizzi finalizzati ad assicurare la coerenza complessiva interna del processo di valutazione, e la conformità ai criteri di diversificazione dei giudizi.

Peraltro, nell'esecuzione delle valutazioni concernenti i dipendenti, la dirigenza si potrà avvalere, negli ambiti richiamati nel capoverso precedente, delle AP/PO.

Le valutazioni stesse potranno quindi essere sottoposte al vaglio della Conferenza dei Dirigenti, per il tramite dei suoi componenti, al fine di verificare se esse risultano omogenee e coerenti tra loro, e rispettose del principio della differenziazione.

La Conferenza, previo approfondimento, potrà suggerire interventi nel merito delle valutazioni effettuate nel caso rilevasse l'esigenza di un maggior coordinamento del processo tra le Aree Dipartimentali.

Il quadro delle valutazioni di performance individuale compiute dalla dirigenza deve essere approvato a consuntivo con apposita determina del dirigente di dipartimento, preliminarmente alla liquidazione delle competenze.

Per quanto riguarda la valutazione della performance individuale della dirigenza, questa sarà curata dal segretario generale, o direttore generale se nominato, in un contesto di generale confronto con i dirigenti sui criteri applicativi, previa acquisizione delle proposte da parte dei dirigenti di dipartimento laddove ci si riferisca ai dirigenti operanti nei dipartimenti, ed assicurando all'intero processo i caratteri di coerenza complessiva ed omogeneità, nonché i criteri di differenziazione.

Il quadro delle valutazioni delle performance individuali della dirigenza viene approvato con apposita determina del Segretario, o Direttore Generale, da trasmettere all'U.Org.va Organizzazione Personale e Controllo per il componimento dei dati utili per la corresponsione della retribuzione di risultato.

Il processo di valutazione della performance individuale deve essere effettuato in ciascun Dipartimento per dipendenti e P.O./A.P., nonché a livello di ente per la dirigenza, salvaguardando le esigenze di differenziazione e di selettività di giudizio per ciascuna di tali categorie di personale. A tal fine, vengono presi a riferimento 2 differenti indici statistici calcolati sui punteggi di performance individuale. Tali indici sono:

1. la media, che in ogni caso non potrà superare il valore massimo dell'80% del punteggio massimo attribuibile;

2. la deviazione standard, indice rappresentativo del grado di differenziazione tra le valutazioni espresse, che deve mantenersi quantomeno al di sopra del 12% del punteggio massimo attribuibile.

L'U.Org.va Organizzazione Personale e Controllo provvede ad elaborare l'apposita strumentazione applicativa per consentire ai dipartimenti di compiere le verifiche sui livelli di differenziazione delle valutazioni e di operare nel rispetto delle disposizioni appena richiamate.

Per quanto riguarda invece la partecipazione dei dipendenti al conseguimento dei risultati (**performance organizzativa e di ente**), il dirigente deve attestare nella scheda l'effettività dell'apporto fornito, e quindi la concreta attribuibilità dei relativi punteggi, con ciò consentendo la possibilità del riconoscimento delle relative quote di incentivazione.

In sede applicativa, gli uffici competenti, sono autorizzati ad operare gli opportuni adeguamenti ritenuti necessari alla corretta applicazione dei principi contenuti nel presente regolamento.

Per quanto concerne la retribuzione di risultato di PO e AP, in sede di liquidazione dei compensi - che, come in precedenza indicato, vengono rapportati ai parametri rappresentativi delle valutazioni - qualora vi fossero situazioni di eccedenza rispetto ai limiti previsti contrattualmente per tali figure (inferiore al 10% e superiore al 25%-30% delle relative indennità di posizione), si provvede a ricondurre gli importi finali alle percentuali minime e massime previste dal contratto, nell'ambito in ogni caso delle risorse del fondo destinate a tale pagamento.

5 Contrattazione, sanzioni ed incentivi.

5.1 Contrattazione.

Secondo le articolazioni riportate al punto precedente, dipendenti e dirigenti dell'ente possono essere premiati, attivando gli appositi istituti contrattuali, in base alla misurazione degli esiti delle performance individuali ed organizzative, al raggiungimento delle finalità dell'attività amministrativa, al soddisfacimento di bisogni della collettività, al miglioramento degli standard delle prestazioni.

Le risorse aggiuntive per la contrattazione integrativa potranno essere stanziare nei limiti ed alle condizioni stabilite dalle norme vigenti, e subordinatamente, tra l'altro, al predetto rispetto dei principi in materia di misurazione, valutazione e trasparenza della performance e quindi in materia di merito e premi.

La contrattazione decentrata integrativa per il 2011 e anni seguenti deve essere finalizzata ad assicurare adeguati livelli di efficienza e produttività dei servizi pubblici, incentivando l'impegno e la qualità della performance.

Nella ripartizione delle risorse dei Fondi e nell'eventuale ridefinizione delle discipline previste per gli istituti contemplati dalla riforma, l'Amministrazione si adegua ai criteri generali da essa individuati, dando incarico alla delegazione trattante di parte pubblica, di perseguire dette finalità.

5.2 Sanzioni alla dirigenza.

Il mancato raggiungimento degli obiettivi accertato attraverso le risultanze del sistema di valutazione, che implica per il personale dipendente l'impossibilità di acquisire incentivi, comporta per i dirigenti, unitamente al caso dell'inosservanza delle direttive, le conseguenze previste dall'ordinamento, tra cui la possibilità di revoca dello stesso incarico, previa contestazione ed eventuale contraddittorio.

Come prescritto dalle norme e dai contratti, al dirigente nei cui confronti venisse accertata la colpevole violazione del dovere di vigilanza sul rispetto, da parte del personale assegnato ai propri uffici, degli standard quantitativi e qualitativi fissati dall'Amministrazione, verrà decurtata la retribuzione di risultato. Analoghe decurtazioni verranno effettuate altresì in caso di violazione delle prescrizioni imposte alla dirigenza dall'ordinamento vigente, in particolare qualora non mostrasse la dovuta capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrabile attraverso una

significativa differenziazione dei giudizi, o di attuare le disposizioni di cui al Codice dell'amministrazione digitale, volte all'organizzazione delle attività tramite l'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione. La misura della decurtazione viene determinata dal Nucleo di Valutazione.

La dirigenza, come prescritto dal vigente ordinamento, è responsabile della vigilanza sulla effettiva produttività delle risorse umane assegnate, sull'efficienza della relativa struttura ed è responsabile dell'attribuzione dei trattamenti economici al personale.

5.3 Istituti premianti.

Per quanto riguarda i compensi ai dirigenti cui siano conferiti incarichi specifici, rientranti nei principi dell'omnicomprensività della retribuzione (ad es.: Vice Segretario, Avvocatura, Ici, incarichi in Società), si rinvia a quanto in merito stabilito a livello regolamentare con le delibere di G.C. n. 296/2013 e n. 297/2013, tenendo conto della evoluzione normativa delle disposizioni contenute nei contratti di lavoro, nazionali e decentrati, di tempo in tempo vigenti, e delle previsioni della delibera di G.C. n. 443/2010 per la specifica parte relativa ai compensi spettanti al personale comunale cui siano affidati incarichi in Società *in house*, considerando che trattasi comunque di quote di performance.

Detti riconoscimenti, ad eccezione dei compensi dell'avvocatura per i quali vige apposita disciplina, saranno quindi graduati, su istruttoria del N.d.V., ad integrazione ed in proporzione alle risultanze finali del processo di valutazione della performance accertata in capo ad ogni singolo dirigente, in ragione dell'effettivo impegno nello svolgimento dei compiti e degli specifici risultati conseguiti. Questi ultimi devono essere prefissati e quindi rendicontati all'interno di apposite relazioni o atti da produrre all'inizio dell'esercizio successivo a quello cui si riferisce la valutazione.

La quota di cui sopra verrà assegnata ad integrazione della retribuzione di risultato ed in proporzione alle risultanze finali del processo di valutazione della performance accertata in capo allo stesso dirigente, negli ambiti e limiti previsti dagli accordi decentrati e dalle discipline regolamentari.

Le determinazioni del N.d.V. in merito alle questioni sopra indicate vengono presentate al Sindaco ed alla Giunta per l'adozione delle decisioni finali, in occasione della trasmissione delle proposte validate dal Nucleo in merito alle valutazioni della dirigenza e delle performance organizzative e di ente raggiunte.-

I fondi stanziati annualmente per la produttività e il risultato vengono liquidati integralmente. Qualora dalle istruttorie emerga che i livelli di conseguimento dei risultati siano risultati inferiori all'80%, su indicazione della Giunta le disponibilità del fondo potranno essere rimodulate in proporzione ai valori di performance raggiunti. Qualora non fossero assegnate tutte le risorse, le quote non distribuite saranno rinviate ai fondi dell'anno successivo, ai sensi delle vigenti norme contrattuali.

6. Procedure di valutazione.

6.1 Informazione.

I dirigenti titolari di risorse di Peg devono rendere noti al proprio personale, ad iniziare dai propri responsabili di A.P. e P.O., gli obiettivi assegnati, favorendo il coinvolgimento delle risorse umane in ordine alla necessità del loro raggiungimento.

Il percorso di informazione, da realizzarsi anche tramite convocazione di riunioni dei dipendenti e colloqui individuali con i responsabili degli uffici (titolari di P.O. e A.P.), in relazione alle caratteristiche organizzative ed operative dei singoli uffici, dovrà risultare da appositi verbali. I dati delle quote di partecipazione dei singoli alle fasi di attività volte al raggiungimento degli obiettivi devono essere formalmente riportati negli appositi applicativi informatici e continuamente aggiornati in relazione all'evolversi delle composizioni degli organici degli uffici.

Il personale, in tutte le sue articolazioni organizzative e professionali, deve essere pienamente coinvolto nei processi volti al raggiungimento degli obiettivi indicati nel PEG/PDO.

La dirigenza, con il supporto delle A.P. e P.O., dovrà esplicitare direttamente e con puntualità le caratteristiche delle prestazioni che vengono richieste individualmente al fine di conseguire risultati in termini di miglioramento del servizio e di realizzazione dei piani dell'Amministrazione, richiamandosi peraltro ai fattori comportamentali individuati nelle apposite schede, ai fattori che costituiranno il metro usato per la valutazione dei comportamenti organizzativi e dei livelli di prestazione di ognuno.

In sede di assegnazione degli obiettivi ai dirigenti, dunque, dovrà esser chiarita e definita la correlazione tra singolo obiettivo definito e titolari di A.P. e P.O. coinvolti nel conseguimento del medesimo, anche pervenendo ad una ripartizione in quota percentuale di tale coinvolgimento.

Analogamente va previamente stabilita tra lo specifico obiettivo e il resto del personale assegnato in dotazione al dirigente. Ogni A.P. e P.O. e ciascun dipendente, quindi, parteciperà alla realizzazione di almeno un obiettivo dirigenziale, con una ripartizione percentualizzata del suo coinvolgimento nel caso di partecipazione a più obiettivi.

Analogamente all'inizio dell'anno dovranno essere definite e rese note al personale, attraverso comunicazioni sulla Rete Intranet, le fasi di attuazione delle linee di mandato, nonché le linee del Peg/Pdo e degli obiettivi in cui è coinvolto. Il personale, pertanto, è tenuto ad informarsi attivamente e prendere conoscenza delle attività in cui è coinvolto.

In parallelo al monitoraggio che viene effettuato periodicamente dal N.d.V. sul livello di raggiungimento degli obiettivi, anche la dirigenza provvede a sua volta a forme continue di monitoraggio sull'andamento dei servizi e sullo svolgimento delle prestazioni del personale assegnato, con verifiche di cadenza quadrimestrale, con i dipendenti stessi, sulle modalità di svolgimento delle loro prestazioni.

6.2 Valutazione della Performance Organizzativa, Individuale ed a livello di ente.

La valutazione della Performance Organizzativa, Individuale ed a livello di ente avviene secondo le procedure indicate ai precedenti articoli 3 e 4.

Gli esiti relativi alla valutazione devono essere comunicati e resi accessibili al personale e potranno costituire titolo selettivo rilevante, altresì, ai fini delle progressioni di carriera.

Costituisce elemento di valutazione della dirigenza - come da scheda allegata - la capacità di procedere a diversificazioni nelle valutazioni delle performance del personale assegnato.

Nel caso di mobilità interne, di nuove assunzioni, o comunque di diverse configurazioni di presenza dei soggetti valutati nel corso dell'anno oggetto di monitoraggio e valutazione, il dirigente che deve compiere la valutazione della performance individuale sarà individuato in quello che ha esercitato nell'anno la direzione dei soggetti valutati per il periodo prevalente, annoverando gli stessi tra il personale del dipartimento di riferimento. In tale caso il dirigente avrà cura di consultare il/i dirigente/i di riferimento per i rimanenti periodi al fine di poter comunque emettere un giudizio complessivo confacente. Nel caso non vi sia prevalenza ma equivalenza dei periodi dovranno essere espresse le valutazioni dai dirigenti interessati per i periodi di rispettiva pertinenza.

In caso di presenza parziale del valutato nel corso dell'anno è affidato comunque al dirigente il compito di valutare se il dipendente sia stato nelle condizioni comunque di fornire un apporto al raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa e di ente, escludendo in ogni caso la possibilità di valutazione e di conseguente incentivazione, nel caso in cui il dipendente cessi o sia assunto nell'anno in questione, e la sua presenza si riduca ad un periodo inferiore ai due mesi.

Il quadro delle valutazioni di performance individuale compiute dalla dirigenza deve essere approvato a consuntivo con apposita determina del dirigente di dipartimento, preliminarmente alla liquidazione delle competenze.

7. Procedure conciliative.

Per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale, ai sensi dell'art. 7, comma 3, lett. b), D.Lgs 150/09, ed a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

Il valutato che intenda perciò contestare il contenuto della valutazione adottata, può presentare

al valutatore, entro 10 giorni dalla comunicazione ricevuta, un'istanza motivata di riesame della valutazione stessa. Il valutatore, entro 10 giorni dal ricevimento dell'istanza, deve pronunciarsi definitivamente in modo espresso. Decorso inutilmente il termine la valutazione s'intende confermata.

E' fatta quindi salva la possibilità per il valutato di esperire il tentativo di conciliazione previsto dall'art 410 c.p.c.

8. Trasparenza.

Sul sito istituzionale dell'ente, ove è costituita una apposita sezione denominata "Amministrazione trasparente", sono pubblicati, ai sensi del d.lgs. n. 33/2013 riguardante gli obblighi di pubblicità trasparenza e diffusione delle informazioni, tutti gli atti che afferiscono alla gestione della performance.

L'Amministrazione si attiene scrupolosamente ad ogni altra prescrizione di cui al citato d.lgs. n. 33/2013, attraverso anche l'attuazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, in collegamento con il Piano della Performance.

Nelle valutazioni delle performance dovranno essere usate altresì le informazioni relative all'attuazione degli obblighi di trasparenza, ai fini della valutazione delle performance dei dirigenti degli uffici

9. Nucleo di Valutazione (N.d.V.) e Struttura tecnica di supporto.

Il N.d.V. è istituito sulla base dei principi contenuti nell'art. 7 del d.lgs. 150/2009 e nella piena potestà e autonomia organizzativa dell'Amministrazione comunale di Livorno.

Il N.d.V. è un organo collegiale, nominato dal Sindaco, con finalità di monitorare il funzionamento complessivo del sistema di valutazione e della trasparenza, nonché di garantire la correttezza del processo di misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso.

Il N.d.V. è composto, favorendo l'equilibrio di genere, da tre membri di cui uno interno. Per il supporto interno di tipo logistico - operativo possono fare riferimento all'U.Org.va Organizzazione, Personale e Controllo.

I componenti sono nominati per un periodo di tre anni (rinnovabili per una sola volta), tra soggetti dotati di elevata professionalità ed esperienza in materia di personale, organizzazione, programmazione e controllo delle pubbliche amministrazioni, in particolare nel campo della valutazione del personale e delle strutture pubbliche.

Il Sindaco provvede con proprio decreto all'individuazione e alla nomina dei componenti, ed alla nomina del Presidente, previa valutazione comparativa dei curricula pervenuti ed eventuale colloquio, garantendo il rispetto dei principi di trasparenza e pubblicità

L'incarico cessa per dimissioni dei componenti o per revoca da parte del Sindaco motivata per gravi motivi.

In caso di interruzione anticipata dell'incarico di uno dei componenti, il Nucleo, composto dai restanti due membri, rimane in carica e svolge appieno le sue funzioni per il tempo che la Giunta Comunale può ritenere maggiormente congruo in relazione alle circostanze e scadenze del momento, e comunque fino al momento della nomina del nuovo componente.

In caso di interruzione anticipata di due componenti, si deve necessariamente provvedere alla nomina dei nuovi componenti entro il termine massimo dei successivi trenta giorni.

Ai membri esterni del N.d.V. è riconosciuto un compenso per ogni anno del triennio di incarico.

A seguito di cessazione delle funzioni, per dimissioni o altra causa e a seguito di nomina in corso d'anno, il compenso è liquidato in rapporto alla frazione di anno in cui l'attività viene resa.

Il N.d.V. si riunisce su convocazione del Presidente, nella sede legale del Comune di Livorno.

Il Presidente convoca le riunioni, almeno quarantotto ore prima della data stabilita, all'indirizzo di posta elettronica indicato dai componenti.

Il Presidente stabilisce l'ordine del giorno, anche sulla base delle indicazioni fornite degli altri componenti. Durante le sedute possono essere esaminati, su proposta del Presidente e con l'assenso degli altri membri, anche argomenti ulteriori non inseriti all'ordine del giorno che presentino il requisito dell'urgenza.

Le sedute del N.d.V. non sono pubbliche, possono tuttavia parteciparvi i dirigenti dell'ente e altri soggetti direttamente coinvolti nel processo di misurazione e valutazione della performance.

Il N.d.V. è validamente costituito con la presenza di almeno due dei suoi componenti e le decisioni sono assunte all'unanimità. Il componente eventualmente assente potrà essere comunque coinvolto attraverso l'utilizzo dei mezzi informatici al fine di acquisire il proprio parere o assenso sugli argomenti posti all'ordine del giorno.

I verbali e il materiale di lavoro rimangono a disposizione presso apposita struttura tecnica di supporto presente presso l'U.Org.va Organizzazione, Personale e Controllo.

Il N.d.V. risponde della sua attività al Sindaco, in quanto responsabile dell'Amministrazione del Comune, al fine di consentire a detto organo l'esercizio della potestà di sovrintendenza e vigilanza sull'attività amministrativa dell'ente.

Il N.d.V., come prima evidenziato, sulla base di un predeterminato sistema di analisi e verifica fondato su oggettivi elementi di riscontro, nonché in correlazione con le risorse messe a disposizione dei dirigenti nel Piano Esecutivo di Gestione, contribuisce ad elaborare e predisporre la Relazione sui risultati annuali, con la valutazione della qualità e efficienza dei servizi, nonché dell'operato dei dirigenti del Comune, che previa validazione da parte del Nucleo stesso viene sottoposta al Sindaco e alla Giunta per l'approvazione finale.

Il Nucleo contribuisce a definire i contenuti del sistema di misurazione e valutazione delle performance da sottoporre ad adeguamenti e all'approvazione della G.C., svolge funzioni di monitoraggio del funzionamento del Sistema, presiede il processo di valutazione della più complessiva performance organizzativa e di Ente, verifica le modalità di svolgimento delle valutazioni delle performance individuali, nonché i processi attinenti alla trasparenza ed integrità.

Il N.d.V., al fine di poter verificare la correlazione tra gli obiettivi prefissati, i risultati raggiunti e le risorse umane, finanziarie e strumentali effettivamente rese disponibili al singolo servizio, può richiedere ai dirigenti responsabili dei servizi ogni atto o elemento conoscitivo dell'attività svolta, nonché alla struttura tecnica di supporto le informazioni e la documentazione relativa all'andamento della gestione degli uffici e servizi.

Il N.d.V., può programmare incontri periodici con i dirigenti, in occasione della definizione degli obiettivi e, nel corso dell'anno, per una verifica sull'andamento della gestione, quantomeno in occasione del momento iniziale della individuazione degli obiettivi e al momento della rendicontazione conclusiva.

Il N.d.V., periodicamente trasmette al Sindaco rapporti sull'andamento delle attività ed il funzionamento complessivo del sistema.

Il N.d.V., può chiedere in qualsiasi momento confronti con i dirigenti dei servizi in merito all'andamento delle attività. Ad una eventuale valutazione non positiva e al conseguente accertamento di responsabilità, il N.d.V., acquisisce preventivamente, in contraddittorio, le valutazioni del dirigente interessato e vi ricollega, nel rispetto delle procedure previste dalla normativa contrattuale vigente, le iniziative conseguenti da proporre al Sindaco.

Viene utilizzata dal N.d.V. a supporto delle proprie attività, la struttura cui è affidato il monitoraggio della realizzazione del piano di mandato, e che opera nelle materie dell'organizzazione e controllo di gestione, valutazione del personale, sistema premiante, contabilità economica e finanziaria.

La Struttura in parola, come organismo di supporto all'espletamento delle funzioni del N.d.V. e su input di quest'ultimo, coordina dal punto di vista strettamente operativo le procedure di programmazione degli obiettivi, e di predisposizione del piano dettagliato degli obiettivi, provvede, di concerto ed in collaborazione con i responsabili dei servizi, e su indicazione del N.d.V. al corretto reperimento, organizzazione ed elaborazione delle informazioni relative ai dati della

produzione, ai costi, ai proventi e all'efficacia complessiva dell'azione amministrativa, acquisisce dagli uffici competenti la rilevazione dei risultati per centro di costo/ricavo, acquisisce dati sugli indicatori e lo stato di attuazione dei programmi e dei progetti e quindi sul grado di raggiungimento degli obiettivi, effettua su richiesta gli adempimenti istruttori relativi alla valutazione della convenienza dei processi di esternalizzazione dei servizi.

Le proposte elaborate dal N.d.V. in merito alle valutazioni della dirigenza vengono conclusivamente trasmesse al Sindaco, e quindi sottoposte all'esame della G.C. per la relativa approvazione finale.

10. Funzioni del Nucleo di Valutazione

Oltre alle funzioni esplicitate negli articoli precedenti, sono attribuite al Nucleo di Valutazione le seguenti funzioni:

a) monitora il funzionamento complessivo del sistema della misurazione e valutazione della performance, e sostituisce il Servizio di controllo interno;

b) garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi, secondo quanto previsto dalla legislazione statale, dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni all'Amministrazione, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;

c) propone alla G.C. la 'pesatura' delle posizioni dirigenziali, sulla base di istruttoria effettuata con il supporto dei competenti uffici.

d) realizza tutte le attività e gli adempimenti previsti dalle disposizioni normative e contrattuali di riferimento