Allegato “A” deliberazione di Giunta comunale n. 410 del 13 ottobre 2026
Proposta deliberativa n. 431 del 9 ottobre 2026

COMUNE DI RIMINI

REGOLAMENTO RECANTE METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DIRIGENZIALI

PREMESSA

La metodologia di valutazione dei dirigenti del Comune di Rimini deve assicurare l'integrazione con il sistema di programmazione, di individuazione e di definizione degli obiettivi e di controllo del relativo raggiungimento.

La valutazione della performance individuale è finalizzata al miglioramento del rendimento organizzativo, allo sviluppo professionale dei dirigenti e alla generazione di valore tramite il miglioramento dei servizi erogati dall'ente.
La performance individuale dei dirigenti viene misurata e valutata con riferimento al contributo assicurato al raggiungimento degli obiettivi generali dell'ente ed in particolare:

a) al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati individualmente;
b) ai risultati della struttura organizzativa diretta;
c) ai comportamenti organizzativi e alle capacità di ruolo manifestate.

A tale valutazione è collegata la corresponsione della retribuzione di risultato dei dirigenti.
L'attribuzione degli incarichi dirigenziali è correlata anche alla valutazione individuale nei modi espressamente previsti dal regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi.

1. OGGETTO DELLA VALUTAZIONE

Oggetto della valutazione è:

la prestazione resa dai dirigenti nell'ambito dei ruoli dirigenziali ad essi assegnati.

Nel sistema di valutazione sono considerate le prestazioni:

- dei capi dipartimento preposti ai dipartimenti;
- dei dirigenti delle unità organizzative autonome (d'ora in avanti dirigenti UOA), dei dirigenti dei settori e dei dirigenti delle Unità di Progetto;
- dei dirigenti con incarichi non comportanti direzione di struttura (d'ora in avanti dirigenti "*professional"*).

La prestazione dirigenziale è definita come:

il contributo che ciascun dirigente dà al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione.

Per valutare il suddetto contributo la metodologia dovrà apprezzare:

- in che misura il dirigente ha raggiunto gli obiettivi che gli sono stati assegnati tramite gli strumenti della programmazione (Sottosezione Performance del PIAO);
- in che misura la struttura organizzativa di cui il dirigente è responsabile ha raggiunto gli obiettivi di performance organizzativa assegnati;
- in che misura il dirigente dimostra capacità, comportamenti organizzativi e attitudini che rivelano un elevato e positivo contributo all'azione amministrativa (perché, nel ruolo dirigenziale, quelle capacità, quei comportamenti e quelle attitudini sono collegati ad un elevato contributo e ad una elevata prestazione).

La valutazione delle prestazioni dirigenziali dovrà pertanto tenere conto:

a) del raggiungimento degli obiettivi gestionali assegnati individualmente attraverso la sottosezione Performance del PIAO;
b) dei risultati della struttura organizzativa di appartenenza (performance organizzativa);
c) dei comportamenti organizzativi e delle capacità di ruolo.

In ottemperanza all'art. 4 bis del D.L. 24 febbraio 2023, n. 13, convertito in Legge 21 aprile 2023, n. 41, viene individuato un obiettivo generale di Ente, di cui all'art. 5, comma 1, lettera a) del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, avente ad oggetto il rispetto dei tempi di pagamento delle fatture commerciali previsti dalle vigenti disposizioni ed in particolare dall'art. 4 del D. Lgs. n. 231/2002 e sue successive modifiche ed integrazioni, che dispone che gli enti locali devono dar corso al pagamento delle fatture entro 30 giorni dalla ricezione delle stesse, salvo che non sia stato pattuito in modo espresso un termine per il pagamento superiore, quando ciò sia oggettivamente giustificato dalla natura particolare del contratto o da talune sue caratteristiche e fermo restando che in tale caso il termine concordemente pattuito non può essere in nessun caso superiore a sessanta (60) giorni.
Alla realizzazione di tale obiettivo generale partecipano tutti i dirigenti che presidiano i processi di spesa in servizio presso l'Ente e non solo il Ragioniere Generale.
La verifica del rispetto dei tempi di pagamento è effettuata dal Collegio dei Revisori dei Conti del Comune di Rimini sulla base degli indicatori elaborati mediante la Piattaforma dei Crediti Commerciali (PCC) di cui all'art. 7, comma 1 del D.L. n. 35/2013 convertito dalla Legge n. 64/2013 ed è certificata dal predetto organo nella Relazione al conto consuntivo. Tale attestazione dovrà essere trasmessa all'Ufficio Sistemi incentivanti e al Nucleo di valutazione entro il 15 maggio di ciascun anno relativamente alle risultanze dell'anno precedente.
Il mancato raggiungimento dell'obiettivo generale di Ente comporterà una decurtazione della retribuzione di risultato del/i dirigente/dirigenti che abbiano responsabilità in ordine al ritardo nei tempi di pagamento. A tal fine si tiene conto dei codici univoci di fatturazione assegnati a ciascuna struttura organizzativa dirigenziale (Dipartimenti, Settori e Unità Organizzative Autonome) e alle strutture di rango non dirigenziale incardinate nell'ambito della struttura dirigenziale (Unità Operative), registrati sulla summenzionata piattaforma elettronica, prendendo a riferimento la media ponderata dei tempi di pagamento riferiti agli stessi codici, come certificata dal collegio dei revisori nella precitata relazione al conto consuntivo.
Il parametro di tempestività è rispettato quando l'indicatore annuale del tempo medio ponderato di ritardo di ente è negativo o pari a 0 (zero), mentre si ha ritardo nei pagamenti quando lo stesso indicatore di ente, relativo alla media ponderata degli indicatori dei codici univoci di fatturazione, è maggiore di 0 (zero). Nel caso in cui l'indicatore annuale complessivo di Ente del tempo medio ponderato di ritardo sia positivo e conseguentemente l'obiettivo generale non sia raggiunto, la quota annuale della retribuzione di risultato del dirigente/dei dirigenti che non hanno rispettato i tempi di pagamento, come risultante all'esito della valutazione della relativa performance individuale, sarà abbattuta del 30% e l'importo derivante dall'abbattimento sarà destinato alle finalità di cui all'art. 3, comma 5 del D.lgs. 150/2009 così come modificato dal D.L. 144/2026.
Inoltre, al fine di individuare i soggetti responsabili del mancato rispetto dei tempi di pagamento, nel caso in cui più dirigenti siano coinvolti nel procedimento di liquidazione e pagamento delle fatture, il Nucleo di valutazione terrà conto dello scostamento rispetto ai tempi stabiliti attraverso le apposite disposizioni interne per le diverse fasi del procedimento (articolo 26 del vigente Regolamento di Contabilità, circolare del Ragioniere Capo prot. n. 139094 del 22 maggio 2019 e Linee guida e misure organizzative da attuare per somministrazioni, forniture e appalti approvate con deliberazione di Giunta comunale in data 29 ottobre 2024, n. 393 e alle loro successive modifiche ed integrazioni) e la decurtazione del 30% della retribuzione di risultato sarà applicata solo a coloro che non hanno rispettato tali termini. La disciplina di tale abbattimento risulta indicata al punto 6 della presente metodologia.

Così come previsto dal D.Lgs. 82/2005 (cd. Codice Amministrazione Digitale) e in particolare dall'art. 18bis la valutazione delle prestazioni dirigenziali terrà altresì conto delle violazioni degli obblighi della normativa in materia di transizione digitale e di ogni altra disposizione in materia di innovazione tecnologica e digitalizzazione della pubblica amministrazione, eventualmente accertate dall'Agenzia per l'Italia Digitale (AgID) o da altro organo deputato. In tal caso verrà attribuito al dirigente responsabile dell'inadempimento un punteggio coerente con l'entità della violazione all'obiettivo di ruolo denominato "Meno autoreferenzialità, più cultura del risultato, più capacità di traguardare gli obiettivi alla visione ed agli assi strategici". L'accertamento delle violazioni di cui all'art. 18bis del D.Lgs 82/2005 comporterà, per il dirigente responsabile, oltre all'assegnazione di un punteggio

non positivo sull'obiettivo di ruolo sopra citato, anche un abbattimento della retribuzione di risultato riferito all'anno in cui è stato notificato l'accertamento. L'entità dell'abbattimento sarà stabilita dal Nucleo di valutazione in sede di valutazione delle prestazioni dirigenziali nella misura dal 5 al 30 per cento dell'importo teorico liquidabile e l'importo derivante dall'abbattimento sarà destinato alle finalità di cui all'art. 3, comma 5 del D.lgs. 150/2009 così come modificato dal D.L. 144/2026. In ogni caso, per violazioni previste dall'art. 13bis comma 5, dall'art. 50, comma 3 ter, dall'articolo 50ter, comma 5 e dall'art. 64bis comma 1-quinquies del D.Lgs. 82/2005 al dirigente responsabile dovrà essere applicata la riduzione del 30% della retribuzione di risultato teorica spettante. Tale abbattimento sarà indicato dal Nucleo di valutazione sulla scheda di valutazione del dirigente responsabile della violazione. Ulteriori dettagli sono indicati al punto 6 della presente metodologia.

2. VALUTAZIONE BASATA SUGLI OBIETTIVI GESTIONALI E SUI RISULTATI COMPLESSIVI DELLA STRUTTURA DIRIGENZIALE

Il sistema di pianificazione gestionale del Comune di Rimini si basa sugli obiettivi annuali contenuti nel PIAO del Comune di Rimini, nella sottosezione "Performance" e precisamente:

- sugli obiettivi gestionali affidati ai dirigenti su proposta dei capi dipartimento per i rispettivi Dipartimenti e dal Segretario Generale/Direttore Generale per le strutture da esso/i coordinate: trattasi di obiettivi di dettaglio che costituiscono la declinazione di obiettivi operati (assegnati ai responsabili di Dipartimento e Strutture equiparate), specifici obiettivi riferiti alle attività ordinariamente assegnate alle strutture organizzative, e/o specifici obiettivi di minor rilevanza rispetto a quelli operativi.

Conseguentemente:

- i capi dipartimento, i dirigenti delle unità di Progetto e di settori non incardinati all'interno dei dipartimenti, e i dirigenti delle UOA sono valutati sulla base degli obiettivi gestionali complessivamente assegnati attraverso il PIAO rispettivamente a tutte le strutture (dirigenziali e non dirigenziali) appartenenti al Dipartimento e alle strutture autonome;
- gli altri dirigenti di settore incardinati all'interno dei dipartimenti, nonché i dirigenti professional (ad eccezione di quelli titolari di U.O.A.), sono valutati sulla base degli obiettivi gestionali ad essi assegnati attraverso il PIAO, nonché per gli obiettivi assegnati ai titolari di incarichi di elevata qualificazione incardinati nella propria struttura organizzativa.

Condizioni fondamentali per la valutazione degli obiettivi sono:

- la tempestiva e corretta gestione del ciclo della performance, come previsto dal vigente regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi;
- l'individuazione di indicatori di risultato, fasi, tempi e impatti attesi utili a consentire un apprezzamento reale del grado di raggiungimento;
- la formale assegnazione e sotto assegnazione di obiettivi gestionali ai vari livelli organizzativi/dirigenziali;
- la necessità che gli obiettivi indichino con chiarezza i risultati attesi, in coerenza e stretta correlazione con il programma di mandato del Sindaco e con il Documento Unico di Programmazione (DUP), anche in termini di apprezzabile e riscontrabile generazione di valore pubblico e di miglioramento dei servizi erogati e delle linee di attività gestite;
- il raccordo e la correlazione tra obiettivi di programmazione, operativi e gestionali;
- la ponderazione degli obiettivi gestionali, per indicare agli stessi dirigenti ed alle strutture organizzative le priorità dell'amministrazione e per stimolare il perseguimento di obiettivi anche complessi e di difficile realizzazione; la differenziazione degli obiettivi avviene mediante un sistema di pesatura basato sui seguenti criteri:
    - *rischio gestionale* associato all'obiettivo intendendosi per tale il rischio di non conseguire l'obiettivo o di raggiungerlo solo parzialmente;

- *valore dell'obiettivo* valutato con riferimento alla sua rilevanza strategica ed alla sua diretta connessione con importanti e visibili impatti esterni (misurati da indicatori di qualità della vita e/o indicatori di qualità percepita) o interni (misurati da indicatori di efficacia organizzativa dell'ente);
- *trasversalità e complessità*: caratteristiche per cui il raggiungimento dell'obiettivo implica la soluzione di problemi e questioni di particolare complessità, articolazione e difficoltà, oppure richiede il coordinamento di più soggetti anche esterni all'Ente (c.d. obiettivi complessi), ovvero ancora richiede il coinvolgimento nella sua realizzazione di più strutture organizzative e implica l'applicazione di principi di azione integrata e del lavoro in team (c.d. obiettivi trasversali).

L'attività ordinaria del Comune di Rimini

L'ente è dotato, dalla metà degli anni '90, di un sistema di misurazione analitico della produttività del lavoro, la cui metodologia è stata approvata con delibera di G.C. n. 711 del 19/4/1994, che consente di pervenire ad un indicatore complessivo di produttività dei singoli uffici e, per aggregazioni successive, delle unità operative, delle strutture dirigenziali e dell'ente nel suo complesso. La produttività del lavoro viene rilevata attraverso i risultati della produzione (attività routinarie e progettuali) e le risorse impiegate (ore effettivamente lavorate); l'indice che ne deriva è definito Ipe (indice di produzione effettiva). Per effettuare un rapporto tra quantità omogenee, i risultati di produzione sono "omogeneizzati" attraverso un tempo standard di produzione. In pratica, le diverse quantità di output ottenute (ad es. 100 prestazioni erogate) sono moltiplicate per il tempo standard occorrente per "produrre" una unità di output (ad es. 1 ora), in modo da determinare un carico di lavoro standard (nell'esempio fatto, 100 ore). Il carico di lavoro standard rappresenta quindi l'output del processo produttivo espresso attraverso la quantità delle ore lavorate. Pertanto, se le risorse impiegate (ore effettivamente lavorate) sono uguali al carico di lavoro standard così calcolato, l'indice di produzione effettiva sarà uguale a 1 e denoterà un risultato di produttività soddisfacente. Un'Ipe maggiore di 1 indica un risultato di produttività buono (migliore dello standard); un Ipe minore di 1 indica invece un risultato di produttività da migliorare (peggiore dello standard).

L'ente è altresì dotato di un sistema di controllo della gestione basato su indicatori che permettono di rilevare a consuntivo gli output realizzati e la corretta ed economica gestione delle risorse pubbliche.

Infine, per apprezzare gli aspetti qualitativi dei risultati prodotti, il processo di valutazione tiene conto anche delle risultanze delle indagini di customer satisfaction sui servizi in cui tali rilevazioni sono attive ed in quelli in cui l'amministrazione intenderà attivarle.

La valutazione degli obiettivi e dei risultati delle strutture

La valutazione degli obiettivi e dei risultati delle strutture dovrà investire i seguenti due ambiti:

a) performance organizzativa della struttura diretta, considerata come gestione di tutte le attività ordinariamente affidate alla struttura, misurata sulla base degli indicatori del controllo di gestione e della metodologia dei carichi di lavoro come sopra descritta, opportunamente integrati dagli indicatori di efficacia e qualità dell'azione amministrativa;
b) specifici obiettivi gestionali individuali; tali obiettivi vengono collocati in tre fasce.
   - A: obiettivi gestionali che presentano elevato rischio gestionale, elevato valore ed elevata complessità o trasversalità;
   - B: obiettivi gestionali di livello elevato su almeno due dei tre criteri;
   - C: obiettivi gestionali di livello elevato su un solo criterio o meno.

Potranno essere qualificati di fascia "A" solo quegli obiettivi che, fermi restando gli altri requisiti (elevato rischio gestionale, elevato valore), prevedono per la loro realizzazione il coinvolgimento di più strutture organizzative e implicano l'applicazione di principi di azione integrata e lavoro in team o richiedono il coordinamento di più soggetti anche esterni all'ente.

La collocazione degli obiettivi gestionali nelle tre fasce è pubblicata nell'intranet aziendale e nella sezione "Amministrazione trasparente" del sito internet dell'ente, sottosezione controlli e rilievi sull'amministrazione –

OIV/Nuclei di Valutazione – Altri atti degli OIV/Nuclei di valutazione, nonché nella sottosezione Disposizioni Generali - Atti generali - programmazione strategico gestionale - PIAO, successivamente alla sua adozione.
La valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi gestionali individuali (basata su standard e indicatori di risultato) consente un apprezzamento quali-quantitativo dei risultati mediante un punteggio numerico graduato (in centesimi) formulato su una scala di sei giudizi (eccellente, ottimo, elevato, buono, non pienamente positivo, negativo) in funzione del livello di conseguimento dell'obiettivo e della fascia in cui l'obiettivo è collocato, come indicato in figura 1.

FIGURA 1

	A	B	C	Fascia obiettivi
Livello di conseguimento				
di molto superiore alle attese	eccellente	ottimo	elevato	
di poco superiore alle attese	ottimo	elevato	buono	
in linea con le attese	elevato	buono	buono	
di poco inferiore alle attese	buono	buono	non pienamente positivo	
inferiore alle attese	non pienamente positivo	non pienamente positivo	negativo	
di molto inferiore alle attese	negativo	negativo	negativo	
	A	B	C	Fascia obiettivi

La valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi di performance organizzativa sarà svolta come meglio illustrata al punto 6.

3. VALUTAZIONE BASATA SU COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI E CAPACITA' DI RUOLO

La valutazione dei comportamenti organizzativi e delle capacità di ruolo riguarda le modalità con le quali i dirigenti svolgono il proprio ruolo professionale per il raggiungimento degli obiettivi in un determinato contesto lavorativo.
La valutazione prende in esame le capacità, le abilità e le qualità manageriali che costituiscono le competenze necessarie e di pregio richieste alla figura dirigenziale "c.d. obiettivi di ruolo" per l'ottimale svolgimento del suo incarico.
Gli obiettivi di ruolo identificano i comportamenti organizzativi attesi nel ruolo dirigenziale e sono descritti attraverso un titolo sintetico ed uno o più episodi comportamentali.

Essi devono riguardare:

1) capacità di adottare comportamenti, prassi e strumenti che consentano l'esame interdisciplinare delle problematiche e l'individuazione di soluzioni integrate e trasversali, ma che diano anche, chiaramente, ai cittadini ed ai referenti istituzionali, l'idea di un Comune che agisca unitariamente e non per logiche settoriali; capacità di lavorare in gruppo e di fare gioco di squadra;
2) capacità di identificare obiettivi chiari, che indichino risultati importanti, con impatti significativi sul mondo esterno e sulla gestione interna, nonché capacità di fornire collaborazione al Responsabile per la prevenzione della corruzione nella predisposizione e nell'attuazione del Piano per la Prevenzione della corruzione;
3) competenze professionali possedute ed effettivamente dimostrate; ossia il grado di corrispondenza tra le competenze possedute e le competenze effettivamente mostrate, nonché la capacità di aggiornare e potenziare

il proprio bagaglio professionale per adattarsi ai cambiamenti organizzativi e per affrontare e sostenere ruoli dirigenziali più articolati e di contenuto diversificato;
4) capacità di costruire ed alimentare un sistema relazionale proficuo con i "portatori di interesse" per il conseguimento dei risultati;
5) capacità di differenziare i giudizi, di valorizzare i propri collaboratori, di favorire la crescita delle competenze professionali e di alimentare e rafforzare la tensione verso i risultati e verso comportamenti eticamente corretti;
6) capacità di monitorare i risultati delle attività e dei servizi gestiti, per disporre di misure di risultato sintetiche utili alla politica, alla direzione generale e all'alta direzione;
7) per i soli capi dipartimento verrà analizzata anche la capacità di rafforzare il "presidio" a livello di dipartimento.

Per valutare il conseguimento degli obiettivi di ruolo:

- è predisposto un elenco di obiettivi di ruolo; tale elenco potrà essere modificato annualmente dal direttore generale o in sua assenza dal segretario generale, secondo le indicazioni del Sindaco e sentito il Nucleo di valutazione. Il Nucleo di valutazione promuove il sistema di misurazione della performance organizzativa e individuale del personale dirigenziale;
- non dovranno essere presi in considerazione più di 5-10 obiettivi di ruolo;
- di anno in anno le modifiche agli obiettivi di ruolo devono essere comunicate indicativamente contestualmente all'approvazione degli obiettivi gestionali indicati nel PIAO - sottosezione Performance (se non intervengono modifiche si intendono confermati gli obiettivi di ruolo dell'anno precedente);
- gli obiettivi di ruolo sono accompagnati da un "dizionario delle competenze dirigenziali" che specifica (anche attraverso descrizioni ed episodi comportamentali) il significato esatto delle diverse competenze dirigenziali; il dizionario si propone di: a) orientare i comportamenti dei dirigenti; b) essere il punto di riferimento per la pianificazione dei fabbisogni formativi e delle azioni di sviluppo; c) facilitare il lavoro dei valutatori e favorire l'omogeneità di giudizi; il "dizionario delle competenze dirigenziali" potrà essere costantemente aggiornato;
- si utilizzerà un punteggio numerico (in centesimi) graduato in base ad una scala di giudizi sintetici uguale a quella impiegata sugli obiettivi gestionali (eccellente, ottimo, elevato, buono, non pienamente positivo, negativo); il giudizio di "eccellente" dovrà caratterizzare limitati casi di assoluta e comprovata eccellenza nel conseguimento dell'obiettivo di ruolo;
- nella valutazione degli obiettivi di ruolo dei dirigenti si dovrà tenere conto delle violazioni del codice di comportamento e delle infrazioni disciplinari accertate. I comportamenti "scorretti" dovranno essere tenuti in considerazione nella valutazione degli obiettivi di ruolo corrispondenti, ai quali pertanto dovrà essere assegnato un punteggio negativo/non pienamente positivo.

4. SOGGETTI, RUOLI E FASI DELLA VALUTAZIONE

Il Direttore generale e il Nucleo di valutazione o, in assenza del Direttore generale, il Nucleo di valutazione valutano i capi dipartimento e i dirigenti di UOA, nonché i dirigenti delle altre strutture autonome collocate al di fuori dei dipartimenti.
Nella valutazione dei capi dipartimento, il Direttore generale e il Nucleo di valutazione o, in assenza del Direttore generale, il Nucleo di valutazione operano in stretto raccordo con il Sindaco.
Il Direttore generale e il Nucleo di valutazione o, in assenza del Direttore generale, il Nucleo di valutazione valutano altresì tutti gli altri dirigenti.
Nella valutazione di tutti gli altri dirigenti, il Direttore generale e il Nucleo di valutazione o, in assenza del Direttore generale, il Nucleo di valutazione si avvalgono della collaborazione dei capi dipartimento. Tale collaborazione deve realizzarsi durante tutto il percorso della valutazione, prima della formalizzazione definitiva del giudizio valutativo; essa implica un costante scambio di informazioni ed un confronto aperto sulle decisioni da assumere.
Il Nucleo di valutazione svolge anche un ruolo di supporto metodologico sia in fase di predisposizione delle metodologie, sia in fase di monitoraggio della loro applicazione e di valutazione del loro impatto (dei loro risultati) sull'organizzazione e sulle performance dell'ente, certificandone la correttezza.

In coerenza con l'esigenza di assicurare il costante miglioramento del sistema ed in ottemperanza a quanto stabilito dall'art. 3, comma 1, ultimo periodo del D.lgs. 150/2009, come modificato dalla Legge 2 luglio 2026, n. 119, dovranno essere avviate "iniziative periodiche" finalizzate ad "aprire", sempre di più, la valutazione al giudizio di soggetti interni o esterni, a vario titolo interessati alla "prestazione" del dirigente. In tale ambito, saranno avviate, ad esempio, indagini volte a rilevare il gradimento dell'utenza interna o esterna ("customer satisfaction") o di specifici "stakeholder" rispetto ai servizi prestati o agli interventi posti in essere; ma anche indagini mirate su specifici aspetti influenzati dalle capacità e competenze dirigenziali (ad esempio, indagini di clima organizzativo). Dell'avvio e degli esiti di tali indagini si terrà conto nell'ambito dell'attribuzione del punteggio, da parte del Nucleo di valutazione/Direttore generale, sull'obiettivo di Ruolo denominato "Capacità di costruire ed alimentare un sistema relazionale proficuo con i "portatori di interesse" per il conseguimento dei risultati".
Durante l'anno viene effettuata almeno una verifica sull'andamento della prestazione con riferimento al monitoraggio del grado di raggiungimento degli obiettivi gestionali, finalizzata a dare i necessari "ritorni intermedi" sull'avanzamento degli obiettivi stabiliti ad inizio periodo, al fine di valutare eventuali necessità di revisione, aggiornamento ed integrazione degli stessi obiettivi, derivanti da fatti nuovi o imprevisti e per proporre tempestivamente le eventuali variazioni del quadro inizialmente stabilito.

5. CONTENZIOSO/PROCEDURA DI CONCILIAZIONE

Nell'ambito di un processo valutativo è possibile che il dirigente valutato ritenga che la valutazione della prestazione lavorativa resa non sia congrua.

Se la valutazione non è condivisa, il dirigente può chiedere la modifica al Direttore generale o in sua assenza al Nucleo di valutazione, presentando formale istanza di modifica con i relativi motivi, avendo a riferimento i fattori ed i criteri valutativi. L'istanza deve essere presentata entro 7 giorni lavorativi da quando la scheda viene sottoscritta per presa visione.

Il Direttore generale e il Nucleo di valutazione o, in assenza del Direttore generale, il Nucleo di valutazione sentito eventualmente il capo dipartimento che ha contribuito alla valutazione, assumono la decisione in merito all'istanza e formalizzano la valutazione definitiva, dandone comunicazione formale all'interessato.

Se persiste l'insoddisfazione sulla decisione definitiva, rispetto alla richiesta di modifica della valutazione, il dirigente può attivare la formale procedura di contenzioso innanzi al Giudice Ordinario in funzione di Giudice del Lavoro nei termini di prescrizione.

6. COLLEGAMENTO CON LA RETRIBUZIONE DI RISULTATO

Il collegamento tra la valutazione e la retribuzione di risultato richiede:

- l'attribuzione di un punteggio (rientrante negli intervalli sottoindicati) a ciascun obiettivo (obiettivo gestionale individuale e di ruolo);
- l'attribuzione di un punteggio alla performance organizzativa, in base a quanto indicato nella relazione sulla performance;
- l'attribuzione di un punteggio di sintesi complessivo sulla prestazione derivante dai valori già attribuiti attraverso la valutazione degli obiettivi gestionali, di performance organizzativa e di ruolo;
- la correlazione tra punteggio di sintesi complessivo sulla prestazione e quota di retribuzione di risultato.

Punteggi attribuibili agli obiettivi gestionali, di performance organizzativa e di ruolo:

Il punteggio sarà attribuito agli obiettivi gestionali e agli obiettivi di ruolo sulla base dei seguenti intervalli:

eccellente:	da 81 a 100 punti;
ottimo:	da 71 a 80 punti;
elevato:	da 61 a 70 punti;
buono:	da 51 a 60 punti;

non pienamente positivo: da 1 a 50 punti;
negativo: nessun punto.

Pertanto, si considera positiva una valutazione della prestazione pari o superiore a 51 punti.

Il punteggio di sintesi sul livello di conseguimento degli obiettivi gestionali è ottenuto:

- sommando i punteggi ottenuti sui singoli obiettivi gestionali;
- dividendo la somma così ottenuta per il numero degli obiettivi gestionali.

Il punteggio totale sul livello di conseguimento degli obiettivi di performance organizzativa è attribuito come segue:

La performance organizzativa viene misurata per ciascuna struttura dirigenziale attraverso la determinazione dell'indice di produzione effettiva (Ipe), capace di misurare le attività ordinarie e quelle progettuali.

Il punteggio relativo alla performance organizzativa della struttura assegnata a ciascun titolare di incarico dirigenziale è attribuito in maniera proporzionale all'indice di produzione effettiva realizzato dalla struttura nell'anno di riferimento, in base agli intervalli definiti nella seguente tabella:

Scala di punteggi riferiti all'Ipe	Punti per Ipe di struttura dirigenziale
Ipe >= 1,200	Punti 100
1,150>= Ipe >=1,199	Punti 93,33
1,100>= Ipe >=1,149	Punti 86,67
1,050>= Ipe >=1,099	Punti 80
0,981>= Ipe >=1,049	Punti 73,33
0,900>= Ipe >=0,980	Punti 66,66
0,850>= Ipe >=0,899	Punti 60
0,800>= Ipe >=0,849	Punti 46,66
0,750< = Ipe < 0,800	Punti 33,33
Ipe < 0,750	Punti 0

Il punteggio attribuito alla performance organizzativa, validato dal Nucleo di valutazione, è rilevabile dalla relazione sulla performance.

Annualmente in sede di redazione ed approvazione del PIAO la tabella può essere aggiornata e modificata dalla Giunta previa indicazione del Direttore generale e del Nucleo di valutazione o, in assenza del Direttore generale il Nucleo di valutazione.

Per i capi dipartimento si considerano le risultanze delle indagini di gradimento dell'intero dipartimento.

Il punteggio di sintesi sul livello di conseguimento degli obiettivi di ruolo è ottenuto:

- sommando i punteggi ottenuti sui singoli obiettivi di ruolo;
- dividendo la somma così ottenuta per il numero degli obiettivi di ruolo.

Relativamente alla valutazione degli obiettivi gestionali e di performance organizzativa per coloro che hanno cessato l'incarico in corso d'anno si terrà conto della situazione al 31/12 o precedente.

Il punteggio di sintesi sulla prestazione è ottenuto calcolando la media ponderata tra il punteggio attribuito agli obiettivi gestionali, agli obiettivi di performance organizzativa ed agli obiettivi di ruolo.

I coefficienti di ponderazione sono definiti come segue: 45 per gli obiettivi gestionali; 15 per gli obiettivi di performance organizzativa; 40 per gli obiettivi di ruolo. Per specifiche posizioni dirigenziali, qualora il contesto nel quale il valutato opera, evidenzi la necessità di spostare maggiormente l'attenzione sugli obiettivi gestionali, sugli obiettivi di performance organizzativa o sugli obiettivi di ruolo, il Direttore generale e il Nucleo di valutazione o, in assenza del Direttore generale, il Nucleo di valutazione, possono decidere coefficienti di ponderazione diversi da quelli adottati per la generalità delle posizioni dirigenziali.

Accedono al sistema valutativo tutti i dirigenti che nell'anno di riferimento hanno effettuato una presenza effettiva in servizio, in ore, pari almeno a quella definita dal vigente Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi, o proporzionata ai mesi di effettivo svolgimento dell'incarico qualora il rapporto di lavoro sia stato costituito o cessato in corso d'anno, fermo restando il rispetto di tutti gli ulteriori requisiti previsti dal vigente Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi e dalla contrattazione integrativa.

Fermi restando i requisiti di accesso al sistema valutativo come sopra definiti, costituiscono requisiti per l'accesso al sistema premiante:

- il conseguimento di una valutazione della prestazione positiva (pari o superiore a 51 punti) nell'anno di riferimento;
- l'assenza di sanzioni disciplinari nell'anno di riferimento, ad eccezione della sanzione di cui all'articolo 35 comma 1, lettera a) del CCNL 17/12/2020.

Al fine di valorizzare maggiormente il merito e la qualità della prestazione lavorativa come sancito nel Titolo III del D.Lgs. n. 150/2009, attraverso una più marcata differenziazione della retribuzione di risultato dei dirigenti dell'Ente, anche in una logica di equa assegnazione degli incentivi in corrispondenza delle prestazioni effettivamente rese (art. 7 comma 5 D.Lgs. 165/2001), il collegamento tra valutazione e somma da erogare (quale retribuzione di risultato) viene determinato come segue:

1) si parte da un budget iniziale da destinare alle retribuzioni di risultato, comprensivo delle economie sulla quota della retribuzione di posizione dell'anno in menzione, al netto delle somme eventualmente da liquidare per remunerare l'incarico di responsabile anticorruzione e per la trasparenza conferito ad un dirigente dell'ente, di quelle per remunerare gli incarichi di responsabile della transizione digitale e di data protection officer, così come previsto dall'art. 21 comma 1 lettera c) - ultima parte del periodo - del CCNL 23/2/2026 (e disciplinato dall'articolo 10 comma 6 del CCDI normativo 8/10/2026) e di quelle necessarie per remunerare gli incarichi ad interim, nonché di quelle per remunerare uno o più obiettivi dell'ente ai sensi dell'art. 13 comma 5 del CCNL 23/2/2026 (e disciplinato dall'articolo 11, comma 8 del CCDI normativo 8/10/2026);
2) il budget di cui al punto 1 viene confermato se la media dei giudizi sulla prestazione è uguale o maggiore a 70 punti, oppure viene proporzionalmente ridotto se tale media è minore di 70 (ad esempio, con media uguale a 60 il budget sarebbe ridotto a 6/7 del budget iniziale);
3) il budget iniziale, anche nel caso in cui sia ridotto come indicato al punto 2, viene distribuito proporzionalmente al cubo del punteggio (totale) ottenuto da ciascun dirigente. Si precisa che, in caso di punteggio medio delle valutazioni dirigenziali nell'anno di riferimento inferiore ai 7/10, la quota destinata alla retribuzione di risultato non distribuibile verrà destinata alle finalità di cui all'art. 3 comma 5 del D.lgs. 150/2009 così come modificato dal D.L. 144/2026. Verrà altresì destinato alle finalità di cui all'art. 3,

comma 5 del D.lgs. 150/2009 così come modificato dal D.L. 144/2026 anche l'abbattimento stabilito dal Nucleo di valutazione relativamente alle violazioni degli obblighi in materia di transizione digitale (disposizioni CAD) e di ogni altra disposizione in materia di innovazione tecnologica e digitalizzazione della pubblica amministrazione, accertate dall'Agenzia per l'Italia Digitale (AgID) o da altro organo deputato. L'entità dell'abbattimento, nella misura percentuale definita dal Nucleo di valutazione, verrà quantificata sulla quota di retribuzione di risultato spettante al dirigente, già comprensiva delle integrazioni derivanti da retribuzioni di risultato proporzionate alla durata dell'incarico per i dirigenti cessati o incaricati in corso d'anno o in caso di abbattimenti per liquidazioni di incentivi specifici. In caso di mancato rispetto dell'obiettivo di Ente circa i tempi di pagamento verrà inoltre destinato alle finalità di cui all'art. 3 comma 5 del D.lgs. 150/2009 così come modificato dal D.L. 144/2026 anche l'abbattimento pari al 30% della retribuzione di risultato teorica del/i dirigente/dirigenti che abbia/abbiano responsabilità in ordine al ritardo nei tempi di pagamento. A tal fine si tiene conto dei codici univoci di fatturazione assegnati a ciascuna struttura organizzativa dirigenziale (Dipartimenti e Settori e Unità Organizzative Autonome) e alle strutture di rango non dirigenziale incardinate nell'ambito della struttura dirigenziale (Unità Operative), registrati sulla summenzionata piattaforma elettronica, prendendo a riferimento la media ponderata dei tempi di pagamento riferiti agli stessi codici, come certificata dal collegio dei revisori nella relazione al conto consuntivo. Si ha ritardo nei pagamenti quando l'indicatore di ente relativo alla media ponderata degli indicatori dei codici univoci di fatturazione è maggiore di 0 (zero). In tal caso al dirigente/ai dirigenti responsabili del superamento dei tempi di pagamento, come meglio illustrato al punto 1 della metodologia, sarà applicata la riduzione del 30% della retribuzione di risultato, come risultante all'esito della valutazione della performance individuale. Qualora in un anno un dirigente non raggiunga l'obiettivo circa il rispetto dei tempi di pagamento di cui all'art. 4-bis comma 2 del D.L. 13/2023 (convertito in Legge 41/2023) e allo stesso venga anche accertato, dall'organo compente, la violazione degli obblighi in materia di transizione digitale (disposizioni CAD) e di ogni altra disposizione in materia di innovazione tecnologica e digitalizzazione della pubblica amministrazione, gli abbattimenti saranno effettuati come segue. In prima battuta verrà effettuato l'abbattimento circa il mancato rispetto dei tempi di pagamento pari al 30%. Successivamente, sull'importo teorico spettante al netto del primo abbattimento, verrà effettuata la seconda decurtazione relativa alle violazioni in materia di transizione digitale. Prima di calcolare la quota pro-capite effettiva in base al sistema dell'elevazione al cubo dei punteggi valutativi, verrà quantificato l'importo del fondo della retribuzione di risultato da destinare alla maggiorazione di cui all'articolo 13 del CCNL 23/2/2026 come meglio illustrato al paragrafo seguente.

Qualora ad uno o più dirigenti venga attribuita una valutazione non positiva (punteggio della performance dirigenziale compreso fra 1 e 50 punti), per questi dirigenti, verrà quantificata la relativa quota con lo stesso criterio del valore punto maggiorato al cubo e il relativo ammontare sarà destinato alle finalità di cui all'art. 3 comma 5 del D.lgs. 150/2009 così come modificato dal D.L. 144/2026. In caso di valutazione negativa (punteggio della performance dirigenziale pari a 0 punti) la quota da destinare alle finalità di cui all'art. 3 comma 5 del D.lgs. 150/2009 così come modificato dal D.L. 144/2026 è pari al valore medio del fondo destinato da CCDI a retribuzione di risultato dell'anno di riferimento (senza considerare eventuali economie sulla retribuzione di posizione che ai sensi del disposto contrattuale vanno a risultato) tenendo a riferimento i dirigenti che accedono al sistema valutativo (per i dirigenti assunti o cessati in corso d'anno la quota è opportunamente proporzionata al periodo di servizio).

In applicazione dell'articolo 13 del CCNL 23/2/2026, come recepito dall'articolo 11 del CCDI normativo del personale dirigente, al 10% dei dirigenti che conseguono le valutazioni più elevate in base al sistema di valutazione, è attribuita una maggiorazione della retribuzione di risultato pari al 30% del valore medio pro-capite calcolato sulle risorse destinate annualmente al finanziamento della retribuzione di risultato, al netto degli abbattimenti di cui sopra (mancato rispetto dei tempi di pagamento delle fatture commerciali, violazioni degli obblighi in materia di transizione digitale - disposizioni CAD, e valutazioni della performance negative nonché delle somme per remunerare gli incarichi ad interim e gli incarichi affidati ai dirigenti di RPCT, RDT e DPO e per il raggiungimento degli obiettivi d'impatto di cui all'art. 13, comma 5 del CCNL 23/2/2026). La percentuale del 10% viene calcolata con arrotondamento all'unità superiore, sulla base del numero di dirigenti in servizio nell'anno di riferimento, che abbiano conseguito una valutazione positiva (almeno pari a 51/100). Nel caso di dirigenti assunti o cessati in corso d'anno, ferma restando la presenza minima in servizio richiesta dall'articolo 34, comma 5, lettera c) del Regolamento comunale sull'Ordinamento degli uffici e dei servizi, ai fini del calcolo della predetta percentuale, si tiene conto nel numero di mesi lavorati nel corso dell'anno da ciascun dirigente (a titolo

esemplificativo, qualora un dirigente abbia prestato servizio per 6 mesi verrà conteggiato 0,5). Nel conteggio dei dirigenti aventi diritto alla maggiorazione non vengono considerati i dirigenti che svolgono incarichi ad interim, i dirigenti in posizione di aspettativa, di comando presso altro ente o di distacco sindacale, per il relativo periodo, mentre sono computati i dirigenti in comando presso il Comune di Rimini.
Ai fini della determinazione del valore medio pro capite della retribuzione di risultato, le risorse complessivamente destinate al finanziamento della retribuzione di risultato, depurate della quota di retribuzione di risultato spettante al dirigente eventualmente incaricato dei compiti di Responsabile per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza, dei compiti di responsabile della transizione digitale e di data protection officer nonchè delle risorse necessarie per remunerare gli incarichi ad interim (dei dirigenti e del Segretario Generale), di quelle per remunerare uno o più obiettivi d'impatto dell'ente ai sensi dell'art. 13, comma 5 del CCNL 23/2/2026, e degli eventuali abbattimenti sopra descritti, sono suddivise per il numero di dirigenti a tempo indeterminato e determinato in servizio nell'anno di riferimento, conteggiati in base ai mesi lavorati nell'anno.
La maggiorazione di cui all'articolo 13 del CCNL 23/2/2026 è attribuita in base all'ordine di graduatoria determinato dalle valutazioni della performance individuale di ciascun anno. In caso di parità, la maggiorazione della retribuzione di risultato verrà attribuita secondo il seguente ordine di priorità:

- al dirigente che ha conseguito la media più alta nella valutazione della performance individuale (punteggio totale della scheda di valutazione) relativa ai due anni precedenti, con esclusivo riferimento al servizio prestato presso il Comune di Rimini. Nel caso di servizio prestato per un periodo inferiore a due anni, viene considerato il punteggio conseguito nell'ultima valutazione disponibile;
- in caso di ulteriore parità, al dirigente che ha conseguito un punteggio finale complessivo più alto sui comportamenti organizzativi (c.d. obiettivi di ruolo) nella valutazione dell'anno di riferimento ed eventualmente, in caso di ulteriore parità, nella valutazione dell'anno precedente presso il Comune di Rimini;
- in caso di ulteriore parità, al dirigente che ha conseguito un punteggio complessivo più alto sugli obiettivi di ruolo "Senso di appartenenza, gioco di squadra, trasversalità-capacità di lavorare in gruppo" e "Meno autoreferenzialità, più cultura del risultato, più capacità di traguardare gli obiettivi alla visione ed agli assi strategici, nell'anno di riferimento";
- infine, in caso di ulteriore parità, al dirigente che ha fatto registrare la maggior presenza in servizio nell'anno di riferimento (escludendo tutti i motivi di assenza), come risultante dal sistema di rilevazione delle effettive presenze registrate.

L'importo della precitata maggiorazione è riproporzionato in base ai mesi di servizio prestati nell'anno e le eventuali economie verranno ridistribuite a titolo di retribuzione di risultato del medesimo anno tra tutti i dirigenti.

La quota individuale così definita per i dirigenti più meritevoli si va ad aggiungere alla quota di retribuzione di risultato ordinaria.

In caso di struttura vacante, al dirigente (intendendo anche il Segretario Generale) che, oltre al proprio incarico, abbia ricevuto, la reggenza ad interim di altra struttura organizzativa di livello dirigenziale temporaneamente priva di titolare, in aggiunta alla retribuzione di risultato per l'incarico principale è corrisposta anche la retribuzione di risultato per la struttura diretta temporaneamente, quantificata nell'importo teorico definito in base ai criteri stabiliti dall'articolo 40 del CCNL 16/7/2024, come recepito dall'articolo 10 del CCDI normativo sottoscritto l'8 ottobre 2026.
Nello specifico l'assunzione delle responsabilità connesse con l'assunzione dell'incarico ad interim è remunerata a titolo di retribuzione di risultato, mediante l'attribuzione al reggente di un importo pari al 30% del valore economico della retribuzione di posizione prevista per la posizione dirigenziale per cui viene conferito l'incarico di reggenza.
Tale emolumento spetta ed è calcolato sull'intero periodo per cui viene svolto l'incarico di reggenza, a condizione che esso abbia durata almeno pari a 30 giorni. Esso è finanziato attraverso i risparmi generati dalla presenza di posizioni dirigenziali vacanti nell'organico dell'Ente ed il suo importo è direttamente proporzionale alla durata dell'incarico.
Affinché possa essere corrisposta al dirigente/Segretario generale il compenso per la reggenza ad interim a titolo di retribuzione di risultato è necessario che questi abbia conseguito una valutazione positiva della performance sull'incarico aggiuntivo (pari o superiore a 51/100).
Il trattamento economico previsto per gli incarichi dirigenziali ad interim non spetta in caso di sostituzione di altri dirigenti per assenza o impedimento (es. per malattia, maternità, ferie, ecc.).

I dirigenti che hanno costituito o cessato l'incarico in corso d'anno percepiscono l'incentivo (sia quello ordinario riferito a tutti i dirigenti in possesso dei requisiti di accesso al sistema premiante, sia quello eventuale riferito all'articolo 13 commi 2 e 5 del CCNL 23/2/2026) in relazione al periodo di effettivo svolgimento della mansione dirigenziale.

La retribuzione di risultato di cui all'art. 13, comma 5 del CCNL 23/2/2026 è quantificata in base ai criteri stabiliti dall'articolo 11, comma 8 del CCDI normativo sottoscritto l'8 ottobre 2026 nonché alle eventuali ulteriori indicazioni stabilite dal Nucleo di valutazione.

Allegati:

Obiettivi di ruolo della dirigenza – "Dizionario delle competenze"

OBIETTIVO 1

Senso di appartenenza, gioco di squadra, trasversalità – capacità di lavorare in gruppo

Capacità di adottare comportamenti, prassi e strumenti che consentano l'esame interdisciplinare delle problematiche e l'individuazione di soluzioni integrate e trasversali, ma che diano anche, chiaramente, ai cittadini ed ai referenti istituzionali, l'idea di un Comune che agisce unitariamente e non per logiche settoriali.

Esempi di comportamenti

- Sono stati risolti problemi rilevanti attraverso la collaborazione con i colleghi, piani di intervento integrati ed interdisciplinari e/o momenti di condivisione dei problemi da risolvere e degli strumenti di intervento.
- E' importante fare gioco di squadra e lavorare in una logica d'integrazione tra le varie realtà dell'Ente. Non esistono più e non devono esistere i compartimenti "stagni" cd. principio dell'approccio integrato.
- E' importante garantire una più efficace circolazione delle informazioni all'interno della struttura di appartenenza e all'interno dell'Ente, favorendo così lo sviluppo di un clima collaborativo tra i diversi uffici e tra i dipendenti stessi. Un'ampia circolazione delle informazioni sulle attività, sui processi lavorativi e sugli obiettivi dell'ente e il pieno coinvolgimento di tutto il personale nei progetti di cambiamento organizzativo, consente di costruire al meglio l'identità di un'amministrazione e favorisce la crescita del senso di appartenenza.
- Grazie alla informazione costante ai propri colleghi ed all'intera struttura sulle iniziative in corso o in via di elaborazione, è stato possibile prevenire problemi di coordinamento interno o è stato possibile correggere il tiro per tener conto di aspetti non considerati inizialmente.
- Sono stati individuati obiettivi comuni con altre strutture che hanno dato l'impressione all'esterno di un lavoro integrato e coordinato.
- All'esterno e nelle occasioni pubbliche è stata costantemente utilizzata l'espressione "Comune di Rimini" e non "Dipartimento o Settore …." e si è data la reale impressione di collaborazione tra dirigenti e strutture organizzative.
- Sono stati adottati format e standard di comunicazione definiti a livello generale per tutto il comune.
- Sono state predisposte analisi multidisciplinari per l'esame del contesto, dei trend e dei fenomeni in atto, che hanno consentito di affrontare più efficacemente i problemi da risolvere.
- Sono stati predisposti progetti, proposte e provvedimenti "trasversali" che hanno reso evidente il lavoro di analisi preparatorio multidisciplinare e la collaborazione tra le strutture dell'ente interessate alla soluzione dei problemi.
- Sono stati privilegiati canali di comunicazione informali.

- E’ stata promossa la partecipazione a bandi o progetti finalizzati alla assegnazione di fondi pubblici o privati o comunitari ed è stato conseguito il finanziamento.

OBIETTIVO 2

Meno autoreferenzialità, più cultura del risultato, più capacità di traguardare gli obiettivi alla visione ed agli assi strategici

Capacità di identificare obiettivi chiari, che indichino risultati importanti, con impatti significativi sul mondo esterno e sulla gestione interna. Capacità di fornire collaborazione al Responsabile per la prevenzione della corruzione nella predisposizione e nell'attuazione del Piano per la Prevenzione della corruzione.

L'efficacia della nostra azione deve sempre più evidenziarsi attraverso riscontri e segnali provenienti dal mondo esterno. Occorre pertanto impegnarsi per l'ulteriore diffusione di strumenti atti ad ottenere un feedback sull'operato dell'ente e delle strutture dirette, anche in termini di impatto sul mondo esterno e/o di percezioni dell'utenza diretta o indiretta.
E' necessario anche gestire in sintonia con le strategie generali di ente. In tal senso, assume un particolare valore la capacità di individuare e motivare il nesso causale tra obiettivi gestionali ed assi strategici individuati nel piano di mandato o negli altri documenti di pianificazione strategica adottati dall'ente.
E' importante, infine, assumere atteggiamenti attivi e propositivi che consentano di superare i problemi e gli impedimenti, di rimuovere gli ostacoli procedurali, di adottare approcci e soluzioni innovative, anche con riferimento alle misure da adottare al fine di dare attuazione al Piano per la Prevenzione della corruzione.

Esempi di comportamenti

- Sono stati chiaramente individuati (con il necessario corredo di dati, misure, indicatori) gli obiettivi da conseguire nel tempo.
- Sono stati chiaramente identificati gli impatti finali sul contesto esterno (anche a medio-lungo termine) dei propri obiettivi gestionali.
- Sono stati individuati obiettivi gestionali chiaramente correlati agli obiettivi individuati negli assi strategici del piano di mandato e degli altri strumenti di pianificazione strategica.
- Sono stati adottati strumenti per il monitoraggio costante e sistematico dei livelli di risultato conseguiti.
- E' stata fornita una informazione costante, sistematica e strutturata - anche in base al diverso ruolo ricoperto dai destinatari nell'organizzazione dell'ente - circa i risultati conseguiti, alle strutture di controllo interno, alla direzione generale ed agli organi politici.
- Sono stati conseguiti importanti risultati attraverso soluzioni e approcci innovativi, determinando, se necessario, una discontinuità rispetto ai più tradizionali percorsi d'azione seguiti nel passato.
- Sono stati adottati in modo diffuso e sistematico strumenti per verificare la reale efficacia dei servizi erogati rispetto all'impatto desiderato (rilevazioni statistiche e/o indagini per rilevare l'evoluzione del contesto di riferimento nella direzione auspicata).
- E' stata fornita collaborazione al Responsabile per la prevenzione della corruzione nella predisposizione, attuazione e monitoraggio del Piano per la Prevenzione della corruzione.

- Sono state individuate e applicate le concrete misure organizzative e operative per dare attuazione al Piano per la Prevenzione della corruzione.
- Sono stati rispettati i tempi di pagamento delle fatture commerciali previsti dalle vigenti disposizioni ed in particolare dall'art. 4 del D.Lgs. 231/2002 e sue successive modifiche ed integrazioni.
- Sono state rispettate le disposizioni circa gli obblighi in materia di transizione digitale (disposizioni del CAD), nonché quelle in materia di innovazione tecnologica e digitalizzazione della pubblica amministrazione.

OBIETTIVO 3

Competenze professionali

Per competenze professionali mostrate si intende il grado di corrispondenza tra le competenze possedute, attestate dal curriculum, dai risultati conseguiti in precedenza con relativa valutazione e le competenze effettivamente mostrate nella gestione annuale delle funzioni connesse all'incarico dirigenziale. Viene inoltre in rilevo la capacità di ampliare e potenziare il proprio bagaglio di competenze e conoscenze professionali per affrontare e sostenere ruoli dirigenziali articolati e diversificati.

Esempi di comportamenti

- Non necessita di correzioni sostanziali in relazione agli atti prodotti.
- Assenza di decisioni sfavorevoli sulle contestazioni conclusesi nelle materie gestite.
- Capacità di affrontare tematiche specialistiche e di particolare difficoltà senza far ricorso ad incarichi e consulenze.
- Capacità di reinterpretare norme e regole in modo costruttivo.
- Capacità di affrontare problematiche e tematiche diversificate.
- Ha correttamente e tempestivamente adempiuto agli obblighi previsti da norme di legge e da altre fonti, relativamente ai quali il Nucleo di valutazione e gli OIV o altri soggetti tenuti al controllo sono chiamati ad attestare la correttezza (es. adempimenti previsti in materia di trasparenza, contratti flessibili...).

OBIETTIVO 4

Capacità di costruire ed alimentare un sistema relazionale proficuo con i "portatori di interesse" per il conseguimento dei risultati

Capacità di costruire ed alimentare un sistema relazionale proficuo con i "portatori di interesse" per il conseguimento dei risultati. Occorre, pertanto, stabilire relazioni proficue con i "portatori di interesse" interni (organi istituzionali e le diverse strutture organizzative) ed esterni (imprese, utenti, associazioni di rappresentanza), nella consapevolezza che dalle "relazioni" si genera valore, quando si ha la capacità di agire con autorevolezza e di alimentare atteggiamenti di "fiducia verso l'istituzione".

Questa attenzione ai "portatori di interesse" dovrà assumere, di volta in volta, forme e modalità specifiche nei diversi contesti operativi di riferimento. Ad esempio, rispetto agli utenti esterni, si tratterà di rilevarne correttamente i bisogni, di comunicare in modo efficace, di semplificare l'onerosità dell'accesso al servizio o del rapporto con l'ente; rispetto alle associazioni di rappresentanza, si tratterà di instaurare "forme proficue" di collaborazione che consentano di trarre reciproco vantaggio dalla relazione; rispetto agli altri enti, di realizzare forme avanzate e moderne di collaborazione ed integrazione dei rispettivi contributi.

Più in generale, va rafforzata la nostra capacità di costruire relazioni con referenti istituzionali, soggetti privati, stakeholder in genere, che possano facilitare il rapporto con la città, la realizzazione dei progetti, la comprensione delle scelte dell'ente.

Esempi di comportamenti

- Sono stati adottati in modo diffuso e sistematico strumenti di rilevazione della "*customer satisfaction*" e strumenti per rispondere alle segnalazioni degli utenti (circoli qualità, certificazione qualità ecc.).
- E' stata effettuata una mappatura degli stakeholder ed è stata costruita una rete strutturata di relazioni con gli stessi.
- Sono adottate continue modalità di comunicazione alla città - anche integrata con altre direzioni - che facilitino la comprensione delle scelte, delle modalità di utilizzo delle risorse e che consentano l'incremento del livello di fiducia verso l'istituzione.
- Vengono mantenute relazioni proficue e costruttive con i soggetti istituzionali (ad. es. partecipazione a commissioni consiliari, conferenze di servizi ecc.).
- Viene adeguatamente promossa e gestita la circolazione di informazioni qualificate verso l'organizzazione e i portatori di interesse esterni.

OBIETTIVO 5

Valorizzare i propri collaboratori, attraverso la delega decisionale, il potenziamento delle loro capacità, la corretta valutazione dei loro apporti

La valorizzazione dei propri collaboratori deve essere un impegno costante del dirigente. In tale ambito, occorre dunque fare ogni sforzo per generare motivazione e favorire la crescita delle competenze professionali. Nelle relazioni con i propri collaboratori va inoltre continuamente alimentata e rafforzata la tensione verso i risultati e verso comportamenti eticamente corretti.

A tal fine, occorre mettere in campo una pluralità di strumenti: la delega decisionale e la direzione per obiettivi, il lavoro in rete e la condivisione delle informazioni, l'arricchimento progressivo delle mansioni, la corretta comunicazione della "visione" e degli obiettivi, l'instaurazione di relazioni basate sulla fiducia e sulla correttezza, l'affiancamento per favorire l'acquisizione di nuove competenze, la formazione e l'aggiornamento, la valutazione delle prestazioni in un'ottica di valorizzazione delle capacità.

In attuazione delle disposizioni contenute nella legge 190/2012 e nel Piano triennale di prevenzione della corruzione, i dirigenti dovranno assicurare la partecipazione del proprio personale ai relativi momenti formativi, dare adeguata informazione circa le misure da adottare e le modalità di attuazione delle stesse, nonché vigilare sull'osservanza delle disposizioni in materia di anticorruzione, e in particolare del codice di comportamento, da parte del personale ad essi assegnato.

Esempi di comportamenti

- Sono state assunte iniziative che hanno consentito di generare un'elevata motivazione ed un ottimo clima interno
- Sono state sistematicamente attuate la delega decisionale e la direzione per obiettivi
- La valutazione è stata effettuata in modo corretto, comunicando a inizio periodo le attese di risultato, assicurando un costante scambio di informazioni durante il periodo, comunicando a fine periodo la valutazione e gli obiettivi di risultato per il successivo periodo
- La valutazione ha fatto emergere gli apporti individuali, le capacità dimostrate e le capacità da migliorare; essa è inoltre strettamente correlata a iniziative per il miglioramento della prestazione
- Sono state realizzate iniziative per rafforzare il lavoro in rete, la condivisione e lo scambio di informazioni tra gli uffici
- Sono stati assegnati e comunicati gli obiettivi ai propri collaboratori e si è cercato, durante tutto l'anno, di fare costantemente "il punto", attraverso momenti di verifica.
- E' stata promossa la partecipazione del personale ai momenti formativi previsti in attuazione del Piano di prevenzione della corruzione, è stata data adeguata informazione delle misure organizzative e operative da adottare secondo quanto previsto nel Piano e il dirigente ha posto particolare attenzione nel vigilare sulla corretta attuazione delle stesse da parte dei dipendenti.
- Sono state svolte attività di divulgazione e di sensibilizzazione del personale sui contenuti del codice di comportamento ed è stata svolta vigilanza sul relativo rispetto.

- Sono state attuate misure di controllo e regolazione dei processi e delle attività messe in campo dal personale ricadenti nelle aree di attività soggette ad alto rischio di corruzione al fine di prevenire il più possibile il verificarsi di fenomeni corruttivi.
- E' stata dedicata particolare attenzione alla fase di comunicazione iniziale degli obiettivi ai propri collaboratori, anche al fine di trasmettere il senso di una comune visione.
- La differenziazione dei giudizi è effettuata in modo ritenuto adeguato, anche sulla base di indici statistici di variabilità.

OBIETTIVO 6

Capacità di monitorare i risultati delle attività e dei servizi gestiti, per disporre di misure di risultato sintetiche utili alla politica, alla direzione generale e all'alta direzione

Il sistema degli indicatori e dell'analisi dell'attività (intendendo anche le attività ordinarie) e dei servizi deve essere costantemente aggiornato e monitorato al fine di migliorare l'efficienza e l'efficacia dei servizi resi al fine di disporre di misure di risultato sintetiche utili alla politica, alla direzione generale e all'alta direzione per le decisioni strategiche.
La dirigenza contribuisce quindi nella fase propositiva per la costruzione degli indicatori e nella rilevazione delle attività ordinarie e, successivamente, è impegnata per la valorizzazione degli indicatori e attività, per esaminarne le indicazioni, valutarne le conseguenze sulla gestione e, soprattutto, mettere in atto le azioni conseguenti per "migliorare" i valori degli indicatori e quindi i risultati.

Esempi di comportamenti

- Sulla base dell'esame delle attività della struttura organizzativa e soprattutto dei risvolti nell'erogazione dei servizi, sono proposti elementi significativi per la definizione di nuovi indicatori sintetici ancorché sostanzialmente rappresentativi dei risultati di produzione, di impatto, di qualità, di efficienza e di efficacia, per le attività ordinarie e progettuali gestite.
- Sono documentati puntualmente alle scadenze previste le informazioni e i dati necessari all'elaborazione degli indicatori di PIAO, nonché della rilevazione delle attività ordinarie (c.d. carichi di lavoro), in modo utile per le finalità previste.
- Sono poste in essere le azioni necessarie a migliorare i risultati di produzione, in esito alla valutazione e in rapporto all'ausilio dei responsabili dei superiori livelli decisionali e direzionali.
- È attivamente riscontrata l'attualità degli elementi presi in considerazione, favorendo le indicazioni volte a confermare o modificare gli indicatori utilizzati.
- Sono abitualmente poste a confronto con i responsabili delle diverse strutture organizzative le metodiche e le azioni volte al miglioramento degli indicatori sugli impatti e sulla salute organizzativa e gestionale contenuti nel PIAO nonché della rilevazione dell'attività ordinaria come strategia di sviluppo trasversale delle prestazioni a valore aggiunto.

OBIETTIVO 7

Rafforzamento del "presidio" a livello di dipartimento

Nel nuovo modello organizzativo il dipartimento diviene il punto di riferimento per assicurare unitarietà di azione e di gestione all'ente.

I capi-dipartimento dovranno dunque dare coerente attuazione al nuovo modello organizzativo, rafforzando la capacità di "presidio" delle strutture facenti capo al dipartimento e di "integrazione" delle scelte organizzative e di gestione dei dirigenti nel quadro delle strategie dell'ente e degli indirizzi del ruolo politico e della direzione generale.

Loro compito precipuo è dunque quello di integrare i contributi di tutte le strutture del dipartimento, all'interno di una visione comune e di una più complessiva "strategia di dipartimento"; ma anche quello di "gestire" in modo efficace la relazione con gli organi politici ed il direttore generale/segretario generale, creando le condizioni affinché il dipartimento stesso possa integrarsi efficacemente con le altre strutture apicali dell'ente.

In questa prospettiva deve essere assicurato il coordinamento a livello di dipartimento delle attività di collaborazione alla predisposizione, attuazione e monitoraggio del Piano per la prevenzione della corruzione.

Esempi di comportamenti

- Sono stati definiti e comunicati obiettivi a livello di dipartimento, con apporti integrati e coordinati di tutte le strutture facenti capo al dipartimento stesso.
- Sono state assunte iniziative per rafforzare l'integrazione tra le strutture interne al dipartimento.
- E' stato correttamente valutato l'apporto dei dirigenti al conseguimento degli obiettivi di dipartimento.
- Sono stati forniti costantemente indirizzi per garantire l'uniformità di comportamenti a livello di dipartimento.
- Gli obiettivi e i budget alle diverse strutture sono stati assegnati con chiarezza, al termine di un percorso di condivisione delle scelte.
- E' stata assicurata una uniforme e corretta applicazione degli istituti del rapporto di lavoro, con particolare riferimento al rispetto da parte dei dirigenti (del dipartimento) dei principi di differenziazione delle valutazioni del personale dipendente ed alla corretta applicazione della metodologia per la valutazione del personale dipendente, in modo da assicurare un esercizio coerente e coordinato dell'attività valutativa all'interno del dipartimento.
- E' stato assicurato a livello di dipartimento il coordinamento nella collaborazione alla predisposizione, attuazione e monitoraggio del Piano per la prevenzione della corruzione, al fine di garantire omogeneità di conoscenze e comportamenti tra le strutture organizzative di riferimento; in particolare è stato dato adeguato supporto al personale designato all'interno del gruppo di lavoro per l'aggiornamento del piano.

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE

ANNO
COGNOME, NOME

POSIZIONE DIRIGENZIALE

OBIETTIVI GESTIONALI

	ECCELLENTE (81-100)	OTTIMO (71-80)	ELEVATO (61-70)	BUONO (51-60)	NON PIENAMENTE POSITIVO (1-50)	NEGATIVO (0)
Distribuzione punteggi obiettivi gestionali	0	0	0	0	0	0
PUNTEGGIO FINALE OBIETTIVI GESTIONALI						

OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Performance di struttura così come certificata nella relazione sulla performance	
PUNTEGGIO FINALE OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	

OBIETTIVI DI RUOLO - COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI						
	ECCELLENTE (81-100)	OTTIMO (71-80)	ELEVATO (61-70)	BUONO (51-60)	NON PIENAMENTE POSITIVO (1-50)	NEGATIVO (0)
Senso di appartenenza, gioco di squadra, trasversalità-capacità di lavorare in gruppo						
Meno autoreferenzialità, più cultura del risultato, più capacità di traguardare gli obiettivi alla visione ad agli assi strategici						
Competenze professionali						
Capacità di costruire ed alimentare un sistema relazionale proficuo con i "portatori di interesse" per il conseguimento dei risultati						
Valorizzare i propri collaboratori, attraverso la delega decisionale, il potenziamento delle loro capacità, la corretta valutazione dei loro apporti						
Capacità di monitorare i risultati delle attività e dei servizi gestiti, per disporre di misure di risultato sintetiche utili alla politica, alla direzione generale e all'alta direzione						
Rafforzamento del "presidio" a livello di dipartimento						
Distribuzione punteggi obiettivi di ruolo-comportamenti organizzativi	0	0	0	0	0	0
PUNTEGGIO FINALE OBIETTIVI DI RUOLO-COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI						

GIUDIZIO FINALE SULLA PRESTAZIONE	

PUNTEGGIO FINALE SULLA PRESTAZIONE	

Data _____ Firma del valutatore _____

Data e firma del valutato (per presa visione) _____

Informativa da aggiornarsi in relazione alle modifiche normative in tema di protezione dei dati personali

…..