



Comune di Pisa

REGOLAMENTO

IN MATERIA DI

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

ED EROGAZIONE DELLA PREMIALITÀ

(D.Lgs. 150/2009)

Approvato con deliberazione della Giunta Comunale n. 170 del 24.10.2019  
Modificato con deliberazione della Giunta Comunale n. 86 del 06.05.2021

## **Sommario**

### **Sezione I Disposizioni Generali**

- |        |   |
|--------|---|
| Art. 1 | Oggetto                                       |
| Art. 2 | Finalità                                      |
| Art. 3 | Attuazione delle disposizioni del regolamento |

### **Sezione II Strumenti del sistema di misurazione e valutazione della performance**

- |        |  |
|--------|--|
| Art. 3 | Il ciclo di gestione della performance |
| Art. 5 | Il piano della performance             |
| Art. 6 | La relazione sulla performance         |

### **Sezione III Soggetti, competenze e funzionamento del sistema**

- |         |  |
|---------|--|
| Art. 7  | Soggetti   |
| Art. 8  | Competenze e ruolo degli organi politici         |
| Art. 9  | Competenze e ruolo del Segretario Generale       |
| Art. 10 | Competenze e ruolo dei Dirigenti                 |
| Art. 11 | Competenze e ruolo dell'Organismo di Valutazione |

### **Sezione IV Misurazione e valutazione della performance**

- |         |  |
|---------|--|
| Art. 12 | Pianificazione della performance                   |
| Art. 13 | Individuazione degli obiettivi e dei comportamenti |
| Art. 14 | Ponderazione degli obiettivi e dei comportamenti   |
| Art. 15 | Misurazione della performance                      |
| Art. 16 | Attività di monitoraggio                           |
| Art. 17 | Attività di rendicontazione                        |

### **Sezione V Erogazione della premialità**

- |         |                                   |
|---------|-----------------------------------|
| Art. 18 | Gli strumenti di premialità       |
| Art. 19 | Risorse destinate alla premialità |
| Art. 20 | Attribuzione della premialità     |
| Art. 21 | Fattispecie particolari           |

### **Sezione VI Espressione della valutazione e procedure di revisione**

- |         |                               |
|---------|-------------------------------|
| Art. 22 | Espressione della valutazione |
| Art. 23 | Procedure di revisione        |

## **Sezione I Disposizioni Generali**

### **Art. 1 Oggetto**

---

1. Il presente Regolamento disciplina il sistema di valutazione delle strutture e dei dipendenti del Comune di Pisa al fine di assicurare elevati standard qualitativi ed economici del servizio tramite la valorizzazione dei risultati e della performance organizzativa e individuale.
2. La materia della valutazione della performance e della premialità è disciplinata nelle seguenti articolazioni:
  - a) misurazione della performance
  - b) valutazione della performance
  - c) erogazione della premialità
3. Il sistema di misurazione, valutazione ed erogazione della premialità di cui al presente regolamento, viene adottato ai sensi degli artt. art. 7, 16 e 31 del D.lgs. 150/2009, nell'ambito della autonoma potestà regolamentare dell'ente e viene disciplinato tenuto conto della specifica natura di ente locale territoriale del Comune di Pisa.
4. La presente disciplina sostituisce qualsiasi precedente regolamentazione interna all'ente, di fonte pubblicistica o privatistica, adottata in base alla normativa previgente.
5. La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

### **Art. 2 Finalità**

---

1. Il sistema di misurazione, valutazione ed erogazione della premialità è riferito alla valutazione dei seguenti ambiti prestazionali:
  - a) performance di ente, riferita all'attività dell'ente nel suo complesso;
  - b) performance di struttura, corrispondente all'unità organizzativa assegnata alla responsabilità di un dirigente;
  - c) performance individuale dei dirigenti, dei responsabili di posizione organizzativa e del personale non dirigenziale.
2. Ai fini di cui al comma 1, il regolamento disciplina:
  - a) le fasi, i tempi, le procedure, i soggetti;
  - b) le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti;
  - c) le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.
  - d) le modalità di erogazione della premialità.
3. I documenti fondamentali nell'ambito del sistema di misurazione, valutazione ed erogazione della premialità sono costituiti dal piano della performance, dal piano esecutivo di gestione (P.E.G.) di cui all'art. 169 del D.Lgs. 267/2000 e dalla relazione sulla performance.

### **Art. 3 Attuazione delle disposizioni del Regolamento**

---

1. Per la determinazione delle tempistiche e modalità di attuazione del presente regolamento, compresa la modulistica, provvede il Segretario Generale, di concerto con l'ufficio programmazione e controllo e/o con il dirigente della funzione personale e/o con l'ufficio di supporto all'Organismo di valutazione, a seconda del caso.

## **Sezione II**

### **Strumenti del sistema di misurazione e valutazione della performance**

#### **Art. 4** **Il Ciclo di gestione della performance**

---

1. Il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:
  - a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente;
  - a) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
  - b) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
  - c) misurazione e valutazione della performance, di ente, organizzativa e individuale;
  - d) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
  - e) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

#### **Art. 5** **Il piano della performance**

---

1. Il piano della performance è un documento che, in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio:
  - a) individua gli indirizzi e gli obiettivi per la misurazione della performance di ente, organizzativa ed individuale;
  - b) definisce gli indicatori per la misurazione e valutazione della performance.
2. Il piano della performance è integrato organicamente nel piano esecutivo di gestione, approvato dalla Giunta, su proposta del Segretario Generale predisposta con il supporto della funzione programmazione e controllo.
3. Il piano della performance è da intendersi integrato dagli obiettivi e comportamenti organizzativi individuati e attribuiti dai dirigenti al personale loro assegnato con apposite schede conservate agli atti dell'ufficio personale, con le modalità stabilite dal presente regolamento.

#### **Art. 6** **La relazione sulla performance**

---

1. La relazione sulla performance è un documento che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati di performance organizzativi ed individuali rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.
2. La relazione sulla performance è approvata dalla Giunta, entro i termini previsti dalla legge, su proposta del Segretario Generale.
3. La mancata validazione della relazione ad opera dell'Organismo di Valutazione non consente l'erogazione di premialità.

**Sezione III**  
**Soggetti, competenze e funzionamento**  
**del sistema di misurazione e valutazione della performance**  
**ed erogazione della premialità**

**Art. 7**  
**Soggetti**

---

1. Nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione operano, nell'ambito delle competenze e con le modalità definite dagli articoli che seguono, i seguenti soggetti:
  - a) Il Sindaco
  - b) La Giunta Comunale
  - c) Il Segretario Generale
  - d) I Dirigenti
  - e) L'Organismo di Valutazione
2. L'attività dei diversi soggetti è improntata ai principi di coinvolgimento, collaborazione e coordinamento, al fine di assicurare effettività al sistema di misurazione e valutazione e correttezza nell'applicazione degli strumenti premiali.

**Art. 8**  
**Competenze e ruolo degli organi di governo**

---

1. Gli organi politici hanno competenze di impulso, pianificazione e verifica.
2. Il Sindaco, in qualità di responsabile dell'Amministrazione:
  - a) nomina i componenti dell'Organismo di Valutazione
  - b) valuta i dirigenti sulla base della proposta tecnica dell'Organismo di Valutazione.
3. La Giunta Comunale approva:
  - a) il sistema di misurazione e valutazione;
  - b) il piano triennale per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza;
  - c) il piano della performance;
  - d) la relazione sulla performance, per la successiva validazione da parte dell'Organismo di valutazione e l'erogazione della premialità.

**Art. 9**  
**Competenze e ruolo del Segretario Generale**

---

1. Il Segretario Generale ha competenze in ordine alla gestione del sistema ed in particolare:
  - a) formula la proposta di sistema di valutazione per l'approvazione da parte della Giunta, previo parere vincolante dell'Organismo di Valutazione, e sovrintende all'applicazione del sistema;
  - b) predispone lo schema di piano della performance per l'approvazione da parte della Giunta Comunale e sovrintende all'attuazione dello stesso;
  - c) può formulare direttive anche in ordine alle tempistiche e modalità per il monitoraggio e per la redazione della documentazione relativa all'intero processo di misurazione e valutazione della performance ed erogazione della premialità;
  - d) predispone, con il supporto dell'ufficio dell'Organismo di Valutazione, lo schema di relazione sulla performance per l'approvazione da parte della Giunta.

**Art. 10**  
**Competenze e ruolo dei Dirigenti**

---

1. I Dirigenti hanno competenze relative all'attuazione ed all'applicazione del sistema:
  - a) partecipano alla definizione dei profili relativi alla performance degli obiettivi di struttura ed individuali specifici;
  - b) definiscono gli obiettivi ed i piani di lavoro assegnandoli al personale dipendente con le modalità previste dal sistema di valutazione;

- c) in particolare, individuano ed attribuiscono gli obiettivi ed i comportamenti organizzativi di loro competenza agli incaricati di posizione organizzativa ed al personale, effettuando preliminarmente colloqui gestionali con le modalità e tempistiche stabilite;
  - d) gestiscono e monitorano l'andamento dell'attività gestionale ai fini del raggiungimento degli obiettivi e degli standard previsti;
  - e) effettuano la valutazione finale sull'attività svolta;
  - f) forniscono riscontro documentale di tutte le attività di cui ai punti precedenti secondo le indicazioni previste dal presente Regolamento.
2. Per le attività di cui sopra, il dirigente, fermo restando la propria competenza e responsabilità, può avvalersi del supporto dei titolari di posizione organizzativa o del personale di categoria D.

## **Art. 11**

### **Competenze e ruolo dell'Organismo di Valutazione**

---

1. Per le funzioni previste nel seguente articolo il Comune di Pisa si avvale di un Organismo di Valutazione composto, in base alle scelte dell'Amministrazione:
  - a) dal Segretario Generale dell'Ente, in qualità di Presidente, e da un massimo di due componenti esterni;
  - b) unicamente da componenti esterni, da un minimo di uno ad un massimo di tre;
2. I componenti sono nominati dal Sindaco a conclusione di apposita procedura ad evidenza pubblica che prevede l'emanazione di un avviso per la manifestazione di disponibilità a ricoprire l'incarico.
3. L'incarico di componente dell'Organismo di Valutazione ha durata triennale, con decorrenza dalla data di conferimento, salvi eventuali casi di cessazione, ed è rinnovabile.
4. In corrispondenza dell'incarico è previsto un compenso annuo, per i componenti esterni, fissato in relazione alle disponibilità di bilancio. In caso di periodi di incarico inferiori all'anno, il compenso è calcolato in proporzione.
5. L'Organismo, qualora costituito da più di un componente, opera collegialmente ed i singoli componenti possono agire individualmente per attività istruttorie, monitoraggio e raccolta dati, riferendo successivamente al collegio.
6. Per lo svolgimento della propria attività, l'Organismo potrà avvalersi del supporto di un ufficio individuato dall'ente, attraverso il quale i componenti dell'Organismo hanno accesso a tutti i dati, informazioni, documenti e report che ritengono utili o necessari per l'espletamento del loro incarico.
7. L'organismo di valutazione:
  - a) esprime annualmente parere vincolante sull'adozione e sull'aggiornamento del sistema di misurazione e valutazione della performance;
  - b) valida la Relazione sulla performance approvata dalla Giunta Comunale;
  - c) individua forme e tempi per l'eventuale confronto con i dirigenti ai fini della valutazione;
  - d) formula al Sindaco la proposta tecnica per la valutazione dei dirigenti;
  - e) promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità;
  - f) propone la pesatura delle posizioni dirigenziali.

## **Sezione IV**

### **Misurazione e valutazione della performance**

#### **Art. 12** **Pianificazione della performance**

---

1. La misurazione e valutazione della performance ha ad oggetto la performance di ente, di struttura ed individuale attraverso la preventiva fissazione di obiettivi e di comportamenti organizzativi, nonché la verifica del livello di raggiungimento o attuazione degli stessi, con le modalità di seguito evidenziate.
2. Il piano della performance individua e definisce:
  - a) obiettivi di ente, ai fini della misurazione e valutazione della performance organizzativa;
  - b) obiettivi di struttura, ai fini della misurazione e valutazione della performance organizzativa ;
  - c) obiettivi individuali specifici, ai fini della misurazione e valutazione della performance individuale;
  - d) comportamenti organizzativi, ai fini della misurazione e valutazione della performance individuale.
4. Gli obiettivi dovranno avere le seguenti caratteristiche:
  - a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
  - b) specifici e misurabili
  - c) riferibili all'arco temporale fissato nel piano della performance;
  - d) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard comunque definiti nell'ambito del piano della performance;
  - e) confrontabili con le tendenze della produttività dell'ente disponibili all'interno dell'ente stesso;
  - f) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

#### **Art. 13** **Individuazione degli obiettivi e dei comportamenti**

---

1. Il piano della performance individua ed attribuisce:
  - a) gli obiettivi di ente, identificati negli ambiti di cui all'art. 15 ed inseriti nel piano performance su proposta del Segretario Generale, per i quali viene indicato un referente che avrà cura di produrre lo stato di avanzamento nonché i necessari dati e informazioni per la misurazione finale ;
  - b) gli obiettivi di struttura, costituiti dagli obiettivi gestionali di Peg più rilevanti in base alla pesatura degli stessi sulla base di due fattori, strategicità e complessità, i cui pesi saranno attribuiti, rispettivamente, dall'assessore di riferimento e dal dirigente ed i pesi attribuiti saranno oggetto di una complessiva verifica di coerenza da parte del Segretario Generale;
  - c) gli obiettivi individuali specifici dei dirigenti, riconducibili ad attività svolte dal dirigente in prima persona;
  - d) a
  - e) seguito di modifiche alla macrostruttura, gli obiettivi di performance assegnati nel corso dell'anno a diversi Responsabili di Struttura, vengono valutati per i dodicesimi di competenza e rimodulati nella pesatura, solo per periodi non inferiori ad un mese;
  - f) nella delibera di approvazione del Piano Performance dovrà essere indicata la natura degli obiettivi assegnati ai dirigenti (se individuali o di struttura) sulla base della quale concorrerà l'incidenza percentuale sulla valutazione, così come stabilito dalla tabella ex art.14 comma 1
2. Ai fini di cui sopra, gli obiettivi di ente sono stabiliti nel numero massimo di 5, mentre gli obiettivi di struttura e individuali specifici dei dirigenti sono stabiliti, complessivamente, nel numero massimo di 10 tra quelli complessivamente previsti per la medesima struttura nel piano esecutivo di gestione.
3. I dirigenti individuano ed attribuiscono gli obiettivi individuali, e i comportamenti organizzativi, per gli incaricati di posizione organizzativa ed il restante personale, con la formalizzazione in sede di colloquio con derivazione dagli obiettivi di struttura o attraverso l'identificazione di ulteriori targets oppure, per le categorie di inquadramento più basse e posizioni funzionali caratterizzate da mansioni operative o elementari, attraverso piani di lavoro. Eventuali irregolarità del ciclo performance saranno segnalate a cura del dipendente interessato al Segretario Generale e all'Organismo di Valutazione.

4. I comportamenti organizzativi sono descritti nell'Allegato 1 '*Comportamenti organizzativi*' individuati ed attribuiti come segue:
  - a) per i dirigenti, l'Allegato 1 individua nel numero e nel contenuto i comportamenti organizzativi che sono attribuiti annualmente ai dirigenti;
  - b) per gli incaricati di posizione organizzativa, provvede il dirigente identificando ed attribuendo 3 comportamenti organizzativi tra quelli previsti nell'Allegato 1;
  - c) per il personale non dirigenziale, sono individuati ed attribuiti 6 comportamenti organizzativi tra quelli previsti nell'Allegato 1, di cui 4 comuni a tutte le categorie di personale e 2 specifici a cura dei dirigenti.
5. La predisposizione di piani, programmi e progetti deve essere coerente con quanto disposto dal contratto collettivo decentrato integrativo vigente, sia per quanto riguarda le caratteristiche, sia per l'individuazione delle risorse umane da impiegare, sia con riferimento alle fonti di finanziamento per le iniziative finanziate con risorse esterne.

#### **Art. 14** **Ponderazione degli obiettivi e dei comportamenti**

1. Il piano della performance attribuisce una ponderazione percentuale a ciascuna tipologia di obiettivi ed ai comportamenti, come sopra individuati, definita in misura differenziata, come risulta dalla seguente tabella

Ambiti di Performance	Elementi di misurazione e valutazione	Incidenza percentuale sulla valutazione					
		Dirigenti		Posizioni Organizzative		Personale Cat. D-C-B-A	
Organizzativa	Obiettivi di ente	10		5		5	
Organizzativa	Obiettivi di struttura	50	60	45	0	25	0
Individuale	Obiettivi individuali specifici	10	0	10	55	20	45
Individuale	Comportamenti organizzativi	30		40		50	
	totale	100		100		100	

con le seguenti precisazioni:

- a) per i dirigenti: se non vengono attribuiti obiettivi individuali specifici, la percentuale relativa (10%) va ad incremento della quota percentuale riferita agli obiettivi di struttura (50%) ai quali corrisponderà una quota complessiva pari al 60%.
  - b) per i titolari di posizione organizzativa: se non vengono attribuiti obiettivi che costituiscono declinazione di obiettivi di struttura, la percentuale relativa (45%) va ad incremento della quota percentuale riferita agli obiettivi individuali specifici (10%) ai quali corrisponderà una quota complessiva pari al 55%.
  - c) per il personale: se non vengono attribuiti obiettivi che costituiscono declinazione di obiettivi di struttura, la percentuale relativa (25%) va ad incremento della quota percentuale riferita agli obiettivi individuali specifici (20%) ai quali corrisponderà una quota complessiva pari al 45%.
2. Nel piano della performance è contenuta una ulteriore ponderazione degli specifici obiettivi di struttura e individuali attribuiti ai dirigenti, mentre per gli obiettivi individuali specifici degli incaricati di posizione organizzativa e per il restante personale provvede il dirigente.

#### **Art. 15** **Misurazione della performance**

1. La performance di ente concerne:
  - a) l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
  - b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;



- c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
  - d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
  - e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
  - f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento alla gestione delle risorse finanziarie ed al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
  - g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
  - h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.
  - i) l'attuazione di piani, programmi e prescrizioni in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione.
2. La performance di struttura, in coerenza con gli strumenti di programmazione, attiene all'ambito di responsabilità dirigenziale, misurata attraverso l'individuazione di standard e indicatori.
3. La performance individuale attiene al raggiungimento di obiettivi individuali specifici ed alla valutazione dei comportamenti organizzativi misurata attraverso l'individuazione di standard e indicatori tali da evidenziare il livello di attuazione degli obiettivi ed il grado di attuazione dei comportamenti assegnati.
4. In particolare, per gli obiettivi si procederà alla misurazione attraverso scale specifiche di graduazione per ogni obiettivo o fasi di questo, mentre per i comportamenti organizzativi attribuiti secondo quanto disposto dall'art. 13 si distingue tra:
- a) comportamenti organizzativi attribuiti ai dirigenti, che sono misurati secondo quanto dettagliato nell'Allegato 1 al presente regolamento, sezione "Dirigenti";
  - b) comportamenti organizzativi attribuiti ai titolari di posizione organizzativa ed al personale, che sono misurati sulla base delle scale parametriche descritte nell'Allegato 1 nelle rispettive sezioni, con le risultanze previste dalle combinazioni di cui alla Tabella delle valutazioni, contenuta nel medesimo allegato.

#### **Art. 16**

##### **Attività di monitoraggio**

---

1. Durante il periodo di rilevazione:
- a) l'ufficio programmazione e controllo, sulla base dei dati e informazioni provenienti dagli uffici competenti, monitora l'attuazione degli obiettivi di struttura e, se previsti, degli obiettivi individuali specifici, evidenziando al Segretario Generale eventuali scostamenti;
  - b) l'ufficio di supporto all'Organismo di Valutazione, attraverso i reports forniti dagli uffici competenti, monitora l'attuazione degli obiettivi di ente e l'ambito dei comportamenti organizzativi dirigenziali, con la possibilità di formulare osservazioni o inviare segnalazioni al Segretario Generale;
  - c) i dirigenti monitorano lo stato di avanzamento degli obiettivi e l'attuazione dei comportamenti organizzativi da parte del personale assegnato alle rispettive strutture, intervenendo in caso di eventuali scostamenti e trasmettendo agli uffici competenti dati e informazioni richiesti per l'attività di monitoraggio complessiva.
2. Qualora si ravvisi la necessità di apportare modifiche agli obiettivi, il dirigente competente propone le modifiche da attuare ed il Segretario Generale, con il supporto dell'ufficio programmazione e controllo, predisporre gli atti per la decisione da parte della Giunta Comunale.
3. Il Segretario Generale, di concerto con gli uffici competenti, definisce tempi e modalità per lo svolgimento dell'attività di monitoraggio.

#### **Art. 17**

##### **Attività di rendicontazione**

---

1. A conclusione del periodo di rilevazione che coincide, salvo diversa previsione nel piano della performance, con l'anno solare, i dirigenti trasmettono i dati necessari alla misurazione degli ambiti di propria competenza ai fini della valutazione della performance.
2. Il Segretario Generale, di concerto con gli uffici competenti, definisce tempi e modalità per l'invio, la raccolta e la gestione dei dati relativi all'attività di misurazione della performance.

3. Gli obiettivi di ente, ex art 13 comma 1 lettera a), sono rendicontati dagli uffici competenti e inviati all'ufficio di supporto all'Organismo di Valutazione;
4. I dati e la documentazione afferenti gli obiettivi di struttura e, se previsti, gli obiettivi individuali specifici, sono inviati all'ufficio programmazione e controllo, che effettuerà una verifica a campione su almeno il 20% degli obiettivi di ciascuna struttura e predisporrà uno o più report di misurazione degli obiettivi da trasmettere all'ufficio di supporto all'Organismo di Valutazione, ai fini della predisposizione dello schema di relazione sulla performance;
5. I comportamenti organizzativi dirigenziali, ex art 15 comma 4 lettera a), sono rendicontati dagli uffici competenti e inviati all'ufficio di supporto all'Organismo di Valutazione;

## **Sezione V Erogazione della premialità**

### **Art. 18 Gli strumenti di premialità**

---

1. Il conseguimento degli obiettivi di performance previsti nel piano annuale, accertato secondo modalità e procedure previste dal presente Regolamento, consente l'attribuzione di premi al personale dirigente e non dirigente.
2. Gli strumenti premiali applicabili presso l'amministrazione sono quelli di seguito previsti:
  - a) la retribuzione di risultato per i dirigenti ed i titolari di posizione organizzativa
  - b) gli incentivi all'incremento di produttività
  - c) la progressione economica orizzontale
  - d) l'attribuzione di incarichi e di responsabilità
  - e) il bonus annuale delle eccellenze
  - f) il premio annuale per l'innovazione
  - g) il premio di efficienza
  - h) l'accesso a percorsi di alta formazione e crescita professionale
  - i) la progressione di carriera.
3. Le forme premiali di cui alle lettere a) e b) sono previste ai sensi del combinato disposto di cui agli artt. 16 e 31 del D.lgs. n. 150/2009, considerando che le disposizioni contrattuali che le disciplinano non risultano incompatibili con il sistema fondato sulla performance.
4. Fino a diversa disciplina da parte della legge o della contrattazione collettiva nazionale:
  - a) gli strumenti premiali previsti dalle lettere b), c), d), e), f) e g) sono riconosciuti a valere sui fondi di alimentazione delle risorse decentrate;
  - b) gli strumenti premiali di cui alle lettere a), h) ed i) sono finanziati da specifiche risorse di bilancio;
  - c) gli strumenti premiali di cui alle lettere e) ed f) saranno attivati e finanziati all'atto della relativa previsione del contratto collettivo nazionale di lavoro.
5. Gli strumenti premiali sono rispettivamente applicabili, ove ne sussistano le condizioni ed i presupposti, a tutte le categorie dei dipendenti, compresa la dirigenza.

### **Art. 19 Risorse destinate alla premialità**

---

1. Le risorse destinate alla premialità sono definite nel contratto collettivo integrativo sulla base dei criteri stabiliti in sede di contrattazione.
2. Nel caso in cui le risorse destinate alla premialità debbano, nei limiti delle disponibilità annuali, essere preventivamente distinte in quote da assegnare a ciascun dirigente, nel piano della performance sono definiti condizioni, modalità e criteri.
3. Le risorse destinate a remunerare istituti premiali come le progressioni orizzontali, che, per loro natura, producono effetti di consolidamento delle risorse in capo a soggetti determinati, sono considerate parte integrante del budget assegnato alla struttura organizzativa di assegnazione del personale interessato

## **Art. 20**

### **Attribuzione della premialità**

1. L'attribuzione della premialità avviene a conclusione del processo di valutazione.
2. La valutazione è effettuata:
  - a) per i dirigenti, dal Sindaco su proposta dell'Organismo di Valutazione;
  - b) per gli incaricati di posizione organizzativa, dall'ultimo dirigente di assegnazione al 31/12 sentiti i dirigenti di precedente assegnazione in corso d'anno;
  - c) per il restante personale, dall'ultimo dirigente di assegnazione al 31/12 sentiti i dirigenti di precedente assegnazione in corso d'anno;
  - d) in caso di cessazione del dipendente/PO in corso d'anno, il dirigente di ultima assegnazione è tenuto ad effettuare la valutazione finale sentiti i dirigenti precedenti ed a trasmettere tempestivamente la relativa scheda all'ufficio valutazione; qualora la cessazione avvenga prima dell'approvazione del PEG verrà adottata la scheda semplificata, nel caso in cui la cessazione avvenisse dopo l'approvazione del PEG verrà adottata la scheda ordinaria.
3. Ciascun dirigente è l'unico soggetto competente a valutare il personale assegnato alla propria struttura ed è tenuto:
  - a) alla gestione del processo valutativo del personale assegnato, da svolgersi con le procedure, modalità e tempi previsti dal sistema di misurazione e valutazione;
  - b) ad esprimere la valutazione del personale assegnato con le forme, modalità e limiti previsti;
  - c) L'erogazione dei premi è disposta con apposito atto di liquidazione da parte della Direzione del Personale a conclusione del processo valutativo effettuato da ciascun dirigente.
4. La premialità può essere attribuita solo in corrispondenza del raggiungimento di obiettivi, standards e risultati attesi secondo le disposizioni del presente regolamento e, in particolare:
  - a) la valutazione si traduce in un punteggio totale ottenuto dalla sommatoria delle valutazioni per ciascuno degli ambiti previsti dall'art. 14 e che è fissato, nel suo massimo, in 100/100 (o misura equivalente);
  - b) il limite minimo di punteggio per l'attribuzione della premialità è fissato in 60/100 (o misura equivalente);
  - c) il conseguimento di un punteggio inferiore a 40/100 (o misura equivalente) comporta la considerazione della prestazione ai sensi e per gli effetti dell'art. 3, comma 5bis, del D.lgs. 150/2009 e successive modifiche e integrazioni.
5. Per i dirigenti, fermo restando che la misura massima dell'incentivo attribuibile è individuata dalla retribuzione di risultato, la misura dell'incentivo individuale viene determinata a seguito della conclusione del processo di valutazione.  
L'Organismo di Valutazione, attribuisce un giudizio valutativo che può coincidere con la misurazione puntuale o può discostarsi da quest'ultima, sulla base della valutazione degli elementi esogeni:

- a) per le modalità di valutazione dei comportamenti organizzativi si fa riferimento all'Allegato 1;
- b) la misura dell'indennità di risultato concretamente erogabile viene determinata come segue:

<b>Valutazione complessiva (V)</b>	<b>Percentuale indennità risultato erogabile</b>
V=60	60%
60<V<= 65	65%
65<V<=70	70%
70<V<=75	75%
75<V<=80	80%
80<V<=85	85%
85<V<=90	90%
90<V<=95	95%
v>95	100%

dove per valutazione complessiva si intende la somma delle valutazioni conseguite sugli ambiti previsti dall'art. 14;

- c) in caso di mancato rispetto di modalità presupposti e condizioni inerenti al processo valutativo oppure ad adempimenti che la legge prevede come rilevanti rispetto alla performance, possono essere applicate penalizzazioni dal 1% al 5% del punteggio totale ottenuto a conclusione del processo di valutazione, anche tenuto conto della rilevanza e della reiterazione delle carenze, omissioni o violazioni.

6. Per i titolari di posizione organizzativa, fermo restando che la misura massima dell'incentivo attribuibile è individuata dalla retribuzione di risultato:
  - a) il livello di raggiungimento degli obiettivi è valutato in misura direttamente proporzionale ai risultati conseguiti;
  - b) la valutazione dei comportamenti organizzativi avviene con la seguente scala di graduazione, secondo i parametri definiti dall'Allegato 1: A=100, B=80, C=60, D=0;
  - c) la misura dell'indennità di risultato individuale concretamente erogabile viene calcolata in misura direttamente proporzionale alla percentuale di raggiungimento degli obiettivi ed alla valutazione dei comportamenti organizzativi quale risulta a seguito della conclusione del processo di valutazione.
7. Per il personale non dirigenziale, la misura dell'incentivo individuale viene calcolata ripartendo tra il personale interessato la quota complessiva delle risorse destinate alla performance in misura direttamente proporzionale alla percentuale di raggiungimento degli obiettivi ed alla valutazione dei comportamenti organizzativi quale risulta a seguito della conclusione del processo di valutazione, applicando il coefficiente di parametrizzazione tra le categorie di inquadramento contrattuale determinato secondo quanto stabilito dal vigente contratto collettivo decentrato integrativo, tenendo conto che:
  - a) il livello di raggiungimento degli obiettivi è valutato in misura direttamente proporzionale ai risultati conseguiti;
  - b) la valutazione dei comportamenti organizzativi avviene con la seguente scala di graduazione, secondo i parametri definiti dall'Allegato 1: A=100, B=80, C=60, D=0.
8. Le valutazioni che comportano risultati numerici non interi vengono effettuati con arrotondamento per eccesso all'unità superiore ai soli fini dell'attribuzione della premialità.
9. Il contratto collettivo decentrato integrativo per il personale non dirigente stabilisce:
  - a) i limiti e le modalità di correlazione dei premi relativi alla performance di cui al presente regolamento ed altri compensi percepiti dal personale
  - b) la misura della maggiorazione del premio individuale e la limitata quota massima di personale cui detta maggiorazione può essere attribuita.

---

**Art. 21**  
**Fattispecie particolari**

---

1. Il periodo minimo di presenza in servizio per essere sottoposti a valutazione ed all'erogazione di premialità è fissato in giorni 30 secondo la competenza di cui all'art. 20 comma 2 lett b. e c; nel caso in cui il periodo di assegnazione della PO fosse inferiore ai 30 giorni spetta la retribuzione di risultato minima prevista dalla normativa vigente.
2. In caso di diversa assegnazione, nel corso dell'anno, a strutture attribuite alla responsabilità di dirigenti diversi, si applica quanto previsto dall'art. 20 comma 2 lett b e c
3. In nessun caso l'assenza dal servizio può incidere in misura diretta e automatica sulla misura dell'incentivo, ma sarà cura del dirigente valutarne l'incidenza sui risultati di performance ottenuti.
4. La mancata valutazione del dipendente per una delle cause previste dalla legge o regolamento comporta la considerazione della prestazione ai sensi e per gli effetti dell'art. 3, comma 5bis, del D. Lgs. 150/2009.
5. La performance d'Ente è applicata anche al personale utilizzato temporaneamente presso altri enti, la restante quota di performance (obiettivi di struttura, individuali specifici e comportamenti organizzativi) verrà armonizzata, in mancanza di diversi accordi, con il sistema adottato da questo Ente.
6. Al personale di altri enti utilizzato temporaneamente presso il Comune di Pisa, in mancanza di diversi accordi, si applica il sistema di misurazione e valutazione di cui al presente regolamento.
7. Al personale non dirigenziale assunto a tempo determinato, compresi gli assunti ex art. 90 D.lgs. 267/2000 per i quali non sia previsto un trattamento economico onnicomprensivo, si applica il sistema di misurazione e valutazione di cui al presente regolamento, con la precisazione che saranno soggetto a valutazione solo periodi lavorativi uguali o superiori a 90 giorni.
8. Per i dirigenti e per i titolari di posizione organizzativa, in caso di incarichi ad interim, i periodi di incarico di durata inferiore ad 1 mese non sono valutabili.

**Sezione VI**  
**Espressione della valutazione e procedure di revisione**

## **Art. 22**

### **Espressione della valutazione**

---

1. Per la valutazione dei dirigenti, l'Organismo di valutazione valuta la necessità di un preventivo confronto con ciascun dirigente, di cui definisce forme e tempi, per assumere elementi utili alla valutazione, quindi formula la proposta e la trasmette al Sindaco, che effettua la valutazione, comunicandola all'interessato.
2. A ciascun dirigente sono comunque trasmessi in tempo utile gli esiti delle attività di misurazione di cui all'art. 17, comma 4 e 5, nonché tutti i dati e le informazioni rilevanti per la valutazione, così da consentire la formulazione di sintetiche osservazioni da trasmettere all'Organismo di valutazione prima della formalizzazione della proposta di valutazione.
3. Per le posizioni organizzative e per il restante personale, il dirigente opera in modo da consentire la partecipazione dell'interessato tenuto conto della posizione lavorativa e della complessità della valutazione.

## **Art. 23**

### **Procedure di revisione**

---

1. Fermo restando il principio per cui in nessun caso è possibile sostituirsi nelle valutazioni di competenza dei soggetti come individuati dal presente regolamento, è riconosciuta ai dipendenti la possibilità di chiedere un riesame della propria valutazione al soggetto valutatore, come segue.
2. Per la valutazione dei dirigenti:
  - a. l'Organismo di valutazione formula la proposta di valutazione e la trasmette al Sindaco, che effettua la valutazione, comunicandola all'interessato;
  - b. la valutazione diviene definitiva trascorsi 15 giorni dalla ricezione della comunicazione, a meno che l'interessato non formalizzi motivate osservazioni;
  - c. in caso di richiesta di riesame, il Sindaco, previa valutazione in ordine alla fondatezza delle motivazioni addotte, può chiedere all'organismo di valutazione di riconsiderare la proposta di valutazione tenendo conto anche delle osservazioni del Dirigente;
  - d. l'organismo si esprime entro il termine assegnato dal Sindaco, sulla richiesta dello stesso, il quale formalizza poi la valutazione definitiva, potendo anche discostarsi dalla proposta, con espressa motivazione.
3. Per la valutazione delle posizioni organizzative e del personale non dirigenziale:
  - a. il dirigente formula la valutazione e la comunica all'interessato, quindi la formalizza con le modalità previste;
  - b. la valutazione diviene definitiva trascorsi 15 giorni dalla ricezione della comunicazione, a meno che l'interessato non formalizzi motivate osservazioni;
  - c. il dipendente può richiedere un riesame della propria valutazione al soggetto valutatore, entro 15 giorni dalla comunicazione degli esiti del processo valutativo, con richiesta scritta formale e motivata, e per conoscenza al Segretario Generale e al Dirigente al Personale i quali potranno chiedere al soggetto valutatore copia della risposta;
  - d. il dirigente valutatore dovrà esprimersi entro i successivi 10 giorni con motivazione. Corre comunque l'obbligo del dirigente rispondere al ricorso di un dipendente in merito alla valutazione.
4. In caso di valutazione uguale o inferiore a 40/100:
  - a. il dipendente può, entro 10 giorni dal riesame da parte del dirigente di competenza, richiedere un ulteriore riesame da una Commissione di valutazione, composta dal Dirigente al Personale, dal Dirigente interessato e dal Segretario Generale, che effettuerà un riesame cartolare;
  - b. la commissione potrà chiedere al dirigente interessato di procedere al riesame della valutazione espressa tenendo conto delle osservazioni della commissione;
  - c. il dirigente si esprime sulla richiesta della commissione e formalizza la valutazione definitiva entro i successivi 10 giorni successivi con motivazione. Corre comunque l'obbligo del dirigente rispondere all'ulteriore riesame di un dipendente in merito alla valutazione.

## COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

### 1. Dirigenti

---

#### Comportamenti organizzativi

Si valutano

- i comportamenti valutativi (5 punti)
- i comportamenti organizzativi – valutazione a 360° (10 punti)
- i comportamenti organizzativi dirigenziali (15 punti)

#### Comportamenti valutativi:

Raggiungimento dell'obiettivo 0% : in caso di valutazioni tutte al massimo livello

Raggiungimento dell'obiettivo dal 25% al 75%: per valutazioni articolate su più livelli

Raggiungimento dell'obiettivo al 100%: per valutazioni che utilizzano una maggiore articolazione.

#### Comportamenti organizzativi - valutazione a 360°

CHI VALUTA	QUANTO VALE	COSA VALUTA
Segretario Generale	60%	1-Collaborazione all'attività di pianificazione e controllo 2-Promozione e gestione del cambiamento 3-Integrazione e interfunzionalità 4-Rispetto delle regole senza formalismi eccessivi
Collaboratori diretti (P.O. e responsabili di Ufficio/U.O.)	40%	5- Motivazione, guida e sviluppo 6-Clima organizzativo interno

Descrizione degli ambiti di valutazione

#### ***Motivazione, guida, sviluppo e valutazione dei collaboratori***

Riguarda le modalità con le quali si motivano i collaboratori riconoscendo i loro sforzi, incoraggiando la loro iniziativa, sollecitando idee e contributi professionali, valorizzando

le loro competenze e professionalità. La guida considera la capacità dimostrata nell'individuare e trasmettere la "rotta" da seguire (visione, indirizzi, obiettivi, condizioni al contorno e vincoli, linee guida) e nel sostenere quotidianamente i collaboratori verificando sempre che esistano le condizioni per il perseguimento della stessa. Lo sviluppo valuta gli interventi del responsabile per "far crescere" i propri collaboratori attraverso affiancamento, addestramento, formazione, comunicazione, esempio sul campo (il capo allenatore).

### ***Clima organizzativo interno***

Riguarda l'insieme delle percezioni soggettive che determinano "l'aria che tira" nella struttura diretta.

Elementi del clima possono essere la fiducia e la solidarietà tra i colleghi, la libertà di espressione senza timori di pregiudizi, l'assenza di timori per la valutazione, lo spirito di gruppo, la qualità delle relazioni interpersonali, il sentirsi apprezzati ed impiegati al meglio, la fiducia nella possibilità di migliorare ed altri ancora.

### ***Rispetto delle regole senza formalismi eccessivi***

Riguarda la capacità dimostrata nell'agire considerando i vincoli normativi come tali e non come il fine dell'attività del proprio lavoro. La valutazione considera in quale misura il responsabile si è dimostrato flessibile, creativo, nella ricerca di alternative d'azione pur nel rispetto dei vincoli di legge. Tale valutazione deve necessariamente considerare l'ambiente e le condizioni al contorno che condizionano l'azione (ad es. Segretario Comunale, Comitato Regionale di Controllo, esperienze pregresse).

### ***Promozione e gestione del cambiamento***

Riguarda la capacità, i comportamenti e gli atteggiamenti mentali dimostrati nel promuovere e sostenere il cambiamento organizzativo. Aspetti importanti sono costituiti dalle modalità e dal ruolo svolto dal responsabile nell'individuare, promuovere, introdurre, sostenere diffondere il cambiamento organizzativo (nuovi metodi di gestione, nuovi modelli organizzativi) e tecnologico (informatizzazione). Si valuta in quale misura il responsabile svolge il ruolo di "agente del cambiamento" e si rende visibile (dichiara, utilizza, sperimenta, partecipa) ai collaboratori come attore principale del cambiamento. Così pure si valuta come gestire il cambiamento in termini di attenzione alle resistenze al cambiamento delle risorse assegnate, di preparazione del terreno ottimale, di comunicazione continua, di assenza e di supporto, di riconoscimento degli sforzi.

### ***Integrazione e interfunzionalità***

Riguarda gli atteggiamenti mentali ed i comportamenti espressi, finalizzati al superamento delle logiche dei "compartimenti stagni" e delle funzioni per una più coerente logica di "processo" interfunzionale. Così pure considera le capacità di impiegare strumenti e meccanismi di integrazione tra i quali la gestione per processi, la gestione per progetti, i Comitati Guida. Un aspetto importante è costituito dalla capacità di operare in logica di cliente-fornitore verso gli uffici che seguono nel processo (l'ufficio a valle è il mio cliente). Si valuta la capacità di superare la logica della competenza assegnata di tipo specialistico verso competenze anche di tipo pluridisciplinare. In un ambiente dove prevalgono queste logiche i valori dichiarati, apprezzati e premiati sono quelli della "cultura del noi", del "gioco di squadra", dell'orientamento al cliente, della comunicazione globale, della consapevolezza che i risultati sono il frutto di attività "orizzontali" che attraversano più funzioni.

### ***Collaborazione all'attività di pianificazione e controllo***

Riguarda il livello di attuazione dell'attività di pianificazione e controllo nell'attività diretta. Oltre alle attività previste dai nuovi sistemi contabili si valutano i sistemi attivati dal responsabile per definire gli obiettivi da realizzare, per monitorare l'andamento gestionale, per individuare tempestivamente gli scostamenti in atto, per capire le cause dei "colli di bottiglia", per introdurre correttivi e valutare i risultati ottenuti.

I principali ambiti di pianificazione e controllo riguardano la Qualità, i costi, il servizio, l'impatto esterno.

Ogni voce si valuta con la scala:

- 1.-Non adeguato (scarso)
- 2.-Al di sotto delle attese (insufficiente)
- 3.- Parzialmente al di sotto delle attese (sufficiente)
- 4.-In linea con le attese (buono)
- 5.-Pienamente conforme o superiore alle attese (ottimo)

Il valutatore può mettere 0 (non applicabile)

Al dirigente si restituisce questa scheda

Valutatore	Voci	Voto	Media	Peso	Media ponderata
Segretario	1.	...	M1	60%	MP = (M1*60+M2*40)/100
	2.	...			
	3.	...			
	4.	...			
<b>Valutatore</b>	<b>Voci</b>	<b>Num.votanti</b>			
Collaboratori	5.	...	M2	40%	
	6.	...			

La Media ponderata MP viene riportata alla scala valutativa 0%, 25%, 50%, 75%, 100% come prima indicato. L'O.V., il Dirigente e il Sindaco prendono solo atto dei risultati. Le valutazioni dei collaboratori sono riservate.

### **Comportamenti organizzativi dirigenziali**

La valutazione è complessiva e tiene conto dei seguenti indicatori

- 1. Organizzazione del lavoro**
- 2. Controlli interni**
- 3. Rilievi operativi**
- 4. Sicurezza sui luoghi di lavoro**



## 1. Organizzazione del lavoro

I dirigenti, fermo restando il rispetto di quanto previsto dalle leggi, dai contratti collettivi e decentrati, dai regolamenti in materia e dal codice di comportamento, devono operare ai fini di una corretta gestione del personale e di una corretta redazione delle microstrutture secondo le apposite direttive, che potranno contenere indicatori e tempi degli adempimenti, emanate dai soggetti competenti, incaricati altresì dell'attività di controllo.

*\_ Soggetti deputati al controllo:* la Direzione Personale e organizzazione, l'Ufficio programmazione e controllo effettueranno ciascuno per la parte di competenza il monitoraggio e forniranno apposito report/relazione all'Amministrazione e all'Organismo di valutazione.

Attività soggette a valutazione	Indicazione per ogni Direzione
Capacità di gestire il tempo di presenza proprio del dirigente	Analisi delle presenze del dirigente
Tempestività e completezza dei report e relative liquidazioni degli istituti del Contratto Decentrato	Rispetto modalità e tempi indicati
Tempestività e completezza delle relazioni richieste per l'impostazione del Contratto Decentrato	Rispetto modalità e tempi indicati
Tempestività e completezza dei riepiloghi di fine mese e recupero anomalie a fine anno	Modalità, tempi e utilizzo dei riepiloghi e recupero anomalie

Attività soggette a valutazione	Indicazione per ogni Direzione
Tempestività e completezza della redazione della microstruttura	Modalità, tempi e utilizzo dei modelli standard per la redazione della microstruttura

## 2. Controlli interni

I dirigenti, fermo restando il rispetto di quanto previsto dalle leggi e dai regolamenti in materia, devono collaborare con le strutture preposte ai controlli per il puntuale assolvimento degli adempimenti previsti nelle apposite direttive, che potranno contenere indicatori e tempi degli adempimenti, emanate dai soggetti competenti, incaricati, altresì, dell'attività di programmazione e controllo.

*\_ Soggetti deputati al controllo:* l'Ufficio programmazione e controllo, l'Ufficio del Segretario generale effettueranno ciascuno per la parte di competenza il monitoraggio e forniranno apposito report/relazione all'Amministrazione e all'Organismo di valutazione.

Ufficio di controllo	Attività soggetta a valutazione	Indicazione per ogni Direzione
Segreteria Generale	Controlli di regolarità amministrativa	Per ogni controllo: esito e riscontro all'esito Relazione di fine anno

Programmazione e controllo	Rilevazione indicatori per il Controllo di gestione Predisposizione schede monitoraggio obiettivi PEG	Rispetto della modalità e tempi di comunicazione dei dati
----------------------------	--	---

### 3. Rilievi Operativi

Con questo indicatore si vuole monitorare l'invio di formali e reiterati rilievi operativi sia relativamente alle modalità gestionali applicate od ai relativi tempi inviate dal Segretario Generale ai Dirigenti.

*\_ Soggetti deputati al controllo:* l'Ufficio del Segretario Generale effettuerà il monitoraggio e fornirà apposito report/relazione all'Amministrazione e all'Organismo di valutazione.

### 4. Sicurezza sui luoghi di lavoro

I dirigenti devono provvedere ad assicurare la partecipazione ai corsi di formazione/addestramento dei propri dipendenti; inviare a tutela sanitaria i dipendenti in base alle scadenze; predisporre e divulgare le procedure operative e, se competenti per materia, pianificare ed eseguire gli interventi di manutenzione su impianti e edifici adibiti a sedi comunali derivati da valutazione rischi o da segnalazione del SPP e ottemperare a tutte le apposite direttive, che potranno contenere indicatori e tempi degli adempimenti, emanate dalla direzione competente, incaricata, altresì, dell'attività di controllo.

*\_ Soggetti deputati al controllo:* la Direzione Protezione civile – Prevenzione e sicurezza – Datore di lavoro effettuerà il monitoraggio e fornirà apposito report/relazione all'Amministrazione e all'Organismo di valutazione.

Il report evidenzierà le seguenti informazioni che saranno a base della valutazione del comportamento organizzativo dirigenziale

Attività soggette a valutazione	Indicazione per ogni Direzione
Divulgazione procedure operative	Modalità, tempi e riscontro di comunicazione ai dipendenti
Corsi di Formazione	Indicazione numerica degli assenti
Tutela sanitaria – invio a visita	Effettuazione o meno delle viste indicate/concordate col medico competente
Pianificare ed eseguire gli interventi di manutenzione su impianti e edifici	Richieste di interventi: modalità e tempi di risposta Richieste dati per redazione DVR: modalità e tempi di risposta

La valutazione per “i comportamenti organizzativi dirigenziali” sarà unica e terrà conto dei tutti e 6 i sotto-ambiti prima elencati.

La scala valutativa è sempre 0%, 25%, 50%, 75%, 100% come prima indicato .

## 2. Posizioni Organizzative

Ai fini della valutazione della performance individuale, il dirigente dovrà attribuire agli incaricati di posizione organizzativa 3 dei seguenti comportamenti, dei quali sono indicati anche i parametri ai fini della valutazione:

	<b>Livello A</b>	<b>Livello B</b>	<b>Livello C</b>
<b>GESTIONE DEL PERSONALE</b>	Attua una complessiva gestione del personale assegnato garantendo la conoscenza delle finalità e degli obiettivi, la circolarità delle informazioni, il passaggio dei dati essenziali per lo svolgimento delle operazioni lavorative e per la conoscenza delle finalità e degli obiettivi della struttura.	Gestisce il personale assegnato con equilibrata distribuzione delle responsabilità e dei carichi di lavoro, assicura la conoscenza di regole e procedure interne, previene i conflitti mettendo in atto meccanismi che assicurino l'effettiva integrazione tra le varie componenti della struttura e del personale	Utilizza gli strumenti di gestione del rapporto di lavoro, distribuisce compiti, e attività, trasmette informazioni e dati quando richiesto o necessario e risolve i conflitti quando si presentano
<b>ORIENTAMENTO ALL'OBIETTIVO ED AL RISULTATO</b>	Elabora ed attua soluzioni che consentono di raggiungere obiettivi e risultati anche in situazioni di difficoltà o di notevole complessità che tengano conto del mutamento e della variabilità delle condizioni e del contesto.	Utilizza in maniera coordinata norme, strumenti e procedure superandone il livello della mera applicazione grazie ad un'opera di elaborazione e di adattamento al contesto che consentono di raggiungere risultati ulteriori a quelli previsti in termini di efficienza, efficacia, economicità.	Raggiunge i risultati attesi in termini di efficacia, efficienza ed economicità attenendosi a regole e procedure predeterminate, ponendo l'attenzione richiesta dalla posizione e/o dal ruolo all'utilizzo efficiente delle risorse ed al controllo della spesa
<b>INDIVIDUAZIONE DELLE CRITICITA' – PROBLEM SOLVING</b>	Riesce a prevenire i problemi evitandone l'insorgere e propone anche azioni e soluzioni innovative che consentono di raggiungere migliori risultati e che tengono conto della necessità di contenere la spesa e delle conseguenze socialmente rilevanti.	Gestisce più problemi contemporaneamente assegnando la giusta priorità, selezionandone gli elementi essenziali e individuando soluzioni operative pratiche ed efficaci.	Individua ed inquadra correttamente i problemi, proponendo soluzioni appropriate ed economicamente sostenibili, ricorrendo agli strumenti normativi, tecnici e logico-concettuali a disposizione.
<b>CAPACITA' ORGANIZZATIVA</b>	Riesce a individuare soluzioni organizzative, riferite alla struttura ed ai processi lavorativi, che comprendono anche meccanismi di coordinamento e di semplificazione, la circolazione delle informazioni e dei dati, ottenendo risultati rilevanti in termini di efficacia, efficienza, economicità e di semplificazione procedurale.	Ricerca e adotta soluzioni organizzative, riferite alla struttura ed ai processi lavorativi che apportino significativi miglioramenti nella gestione del servizio in termini di efficacia, efficienza, economicità e di semplificazione procedurale.	Adotta soluzioni organizzative, riferite alla struttura ed ai processi lavorativi, ove richiesto o previsto da norme o disposizioni dell'ente, assicurando i risultati previsti in termini di efficacia, efficienza, economicità e di semplificazione procedurale.
<b>ORIENTAMENTO ALL'UTENZA INTERNA ED ESTERNA</b>	Gestisce le strutture ed i servizi elaborando ed attuando proposte, procedure e strumenti che prevengono il sorgere di conflitti e migliorano i rapporti interni ed esterni, effettua analisi di customer satisfaction e verifiche di funzionalità dei meccanismi relazionali adottati, mettendo a disposizione i dati posseduti e attuando forme di collegamento ed integrazione con altre strutture/enti che migliorino il servizio offerto.	Gestisce i rapporti interni ed esterni dal punto di vista formale e sostanziale, gestisce i conflitti che si presentano risolvendo il problema con riguardo all'erogazione del servizio, imposta forme di raccordo e collaborazione con altre strutture o enti nella prospettiva di miglioramento dei servizi offerti	Gestisce i rapporti interni ed esterni avendo cura degli aspetti formali fissati da regole e procedure predeterminate, reagisce tempestivamente all'insorgere di conflitti o problemi e adotta gli adeguamenti che si rendono necessari od opportuni in base alle risultanze della gestione.
<b>GESTIONE DELLE RISORSE</b>	Nella gestione delle risorse adotta procedure di snellimento e semplificazione, individua ed utilizza i canali di acquisizione di risorse ulteriori rispetto a quelle assegnate, riesce a realizzare risparmi o economie di gestione mantenendo inalterato il livello quali-quantitativo dei servizi erogati.	Gestisce le risorse assegnate utilizzando tutti gli strumenti disponibili, tenendo conto dei vincoli derivanti da norme e disposizioni e riesce a prevenire l'insorgere di problemi.	Gestisce le risorse assegnate avendo cura degli aspetti formali, attenendosi a regole e procedure predeterminate, con una efficace programmazione, ponendo l'attenzione richiesta dalla posizione e/o dal ruolo nelle situazioni conseguenti ad innovazioni e di insorgenza di problemi.

Per tutti i suddetti comportamenti sono indicati anche i parametri ai fini della valutazione, con la precisazione, valida per tutti i comportamenti, che in caso di performance non sufficiente o inadeguata, dovrà essere attribuito il livello di valutazione 'D'.

### 3. Personale Cat. D-C-B-A

Ai fini della valutazione della performance individuale, al dipendente sono attribuiti 6 comportamenti dei quali:

- 4 sono comuni a tutto il personale e sono individuati di seguito (vedi 3.1)
- 2 sono attribuiti dal dirigente tra quelli specifici e sono riportati di seguito (vedi 3.2)

Per tutti i seguenti comportamenti sono indicati anche i parametri ai fini della valutazione, con la precisazione, valida per tutti i comportamenti, che in caso di performance non sufficiente o inadeguata, dovrà essere attribuito il livello di valutazione 'D'.

#### 3.1 Comportamenti organizzativi comuni alle diverse famiglie professionali

- (A) Capacità relazionali e di orientamento all'utenza
- (B) Capacità di iniziativa e risoluzione dei problemi
- (C) Disponibilità
- (D) Accuratezza

#### 3.2 Comportamenti organizzativi specifici delle diverse famiglie professionali

Famiglia professionale	Comportamenti organizzativi
<b>Front office</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (E) Capacità di risposta</li> <li>• (F) Rispetto di modalità comportamentali</li> <li>• (G) Gestione dello stress – Autocontrollo</li> </ul>
<b>Back office</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (E) Capacità di risposta</li> <li>• (H) Capacità di lavorare interagendo con gli altri</li> <li>• (I) Orientamento all'efficienza e alla qualità</li> <li>• (L) Capacità di trasmettere conoscenze</li> </ul>
<b>Tecnica- operativa manutentiva</b> (comprende anche operatori e cuochi)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (M) Cura dei mezzi/ambienti/impianti</li> <li>• (F) Rispetto di modalità comportamentali</li> <li>• (H) Capacità di lavorare interagendo con gli altri</li> <li>• (N) Rispetto delle norme tecniche e professionali</li> </ul>
<b>Polizia municipale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (O) Consapevolezza delle finalità organizzative</li> <li>• (I) Orientamento all'efficienza e alla qualità</li> <li>• (G) Gestione dello stress - Autocontrollo</li> <li>• (E) Capacità di risposta</li> <li>• (M) Cura dei mezzi/ambienti/impianti</li> <li>• (F) Rispetto di modalità comportamentali</li> <li>• (P) Gestione dei conflitti</li> <li>• (L) Capacità di trasmettere conoscenze</li> </ul>

**Educativa**  
(comprende anche l'area Sociale)

- (H) Capacità di integrazione con gli altri
- (Q) Correttezza e semplificazione nell'utilizzo del proprio patrimonio tecnico-professionale
- (O) Consapevolezza delle finalità organizzative

### COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI COMUNI

#### **(A) CAPACITA' RELAZIONALI E DI ORIENTAMENTO ALL'UTENZA**

Capacità di recepire e interpretare le motivazioni e le esigenze delle persone con le quali si entra in contatto, nonché di instaurare relazioni positive con collaboratori di altri enti e con terzi. Capacità di comunicare e di interagire con gli altri verificando la comprensione dei messaggi con domande e con un atteggiamento di ascolto attivo, di impostare rapporti corretti e collaborativi, di adeguare il proprio atteggiamento alle situazioni e agli interlocutori.

**Comune a tutte le famiglie**

- A. Interpreta in maniera puntuale e precisa atteggiamenti ed esigenze anche complessi, riuscendo ad instaurare condizioni positive e relazioni cooperative anche in situazioni di difficoltà.
- B. Interpreta atteggiamenti ed esigenze altrui anche se non espressi con chiarezza, a stabilire relazioni costruttive anche in situazioni non ordinarie.
- C. Comprende le esigenze degli altri e stabilisce corrette relazioni con gli interlocutori anche in situazioni non ordinarie

#### **(B) CAPACITA' DI INIZIATIVA E RISOLUZIONE DEI PROBLEMI**

Capacità di risolvere i problemi di ordine tecnico-professionale attraverso soluzioni adeguate. Capacità di decidere e agire tempestivamente anche in circostanze non ordinarie e di anticipare le conseguenze delle azioni.

**Comune a tutte le famiglie**

- A. Prevede conseguenze non evidenti agli altri relativamente alle problematiche di ordine tecnico-professionale e pone in essere azioni che contrastano l'insorgere di complicazioni future.
- B. Agisce quasi sempre rapidamente e con determinazione quando si trova a dover fronteggiare situazioni problematiche di ordine tecnico-professionale in situazioni non ordinarie. Non attende che i problemi si presentino ma cerca di prevedere le possibili implicazioni e di non farsi cogliere impreparato.
- C. Anche in situazione non ordinarie riesce a fornire soluzioni ai problemi di ordine tecnico-professionale, utilizzando le proprie conoscenze ed esperienza.

#### **(C) DISPONIBILITA'**

Impegno a garantire il proprio contributo all'interesse dell'organizzazione, anche al di fuori degli schemi ricorrenti e delle situazioni routinarie. Questo può tradursi anche nella disponibilità a dare il proprio contributo quando viene richiesto, anche in materie che non sono di specifica competenza ed in situazioni nuove.

**Comune a tutte le famiglie**

- A. Opera in situazioni e contesti vari e diversificati, anche complessi, mettendo a disposizione molteplici competenze adeguate al contesto.
- B. Lavora efficacemente in situazioni e contesti differenti. E' pronto a cambiare il suo approccio originario e ad attuare modalità di lavoro innovative anche in situazioni che richiedono un incremento delle competenze possedute.
- C. Si adatta ai cambiamenti ed alle situazioni che richiedono il superamento di schemi di azione consolidati, nell'ambito delle competenze possedute.

#### **(D) ACCURATEZZA**

Attenzione alla riduzione degli errori, alla ricerca di buoni risultati e al rispetto degli orari e scadenze. Riflesso sulle modalità di organizzazione e controllo del proprio lavoro.

**Comune a tutte le famiglie**

- A. In ogni circostanza assicura alti livelli di qualità del lavoro, organizza in modo efficiente e con metodi innovativi le proprie attività lavorative, adegua gli orari di lavoro alle necessità ed alle scadenze.
- B. Nell'attività ordinaria ed in situazioni complesse assicura una elevata qualità di lavoro, organizza in modo apprezzabile e con metodo le proprie attività lavorative e rispetta orari e scadenze.
- C. Riesce ad assicurare un'adeguata qualità del lavoro e organizza le proprie attività lavorative, , facendo fronte anche ad imprevisti e rispettando orari e scadenze.

## COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI SPECIFICI

### (E) CAPACITA' DI RISPOSTA

Capacità di individuare tempestivamente soluzioni coerenti con i bisogni/problemi espressi dal cliente esterno e/o interno (utente).

**Front-office  
Back-office  
Polizia M.**

- A. Ha spiccate capacità di dare risposte, proponendo anche soluzioni innovative o che, comunque, consentano migliori risultati, mantenendo peraltro elevati gli standard qualitativi del servizio nel suo complesso.
- B. Riesce ad individuare correttamente i bisogni/problemi espressi dall'utente, selezionando rapidamente gli elementi essenziali e individuando soluzioni operativamente utili con un apprezzabile livello di approfondimento e di soddisfazione dell'utente stesso.
- C. Dimostra buone capacità di individuare soluzioni coerenti con i bisogni/problemi espressi dall'utente.

### (F) RISPETTO DI MODALITA' COMPORAMENTALI

Indica la propensione a presentare una buona immagine di sé attraverso il comportamento, il decoro nell'abbigliamento ed il rispetto delle modalità basilari di interazione con i colleghi ed i soggetti esterni.

**Front-office  
Tecnico o/m  
Polizia M.**

- A. Mostra una presenza ed un atteggiamento sempre coerenti con il ruolo assegnato.
- B. Mostra una sostanziale presa in carico del proprio ruolo, rispettando le modalità comportamentali ad esso relative anche se non esplicitate ed usuali.
- C. Mostra un'adeguata attenzione per le più appropriate modalità comportamentali e di interazione con colleghi e soggetti esterni.

### (G) GESTIONE DELLO STRESS - AUTOCONTROLLO

Capacità di interagire correttamente con l'utenza nelle situazioni di difficoltà e di stress. Capacità di non lasciarsi coinvolgere da eventi stressanti, bensì di riuscire a gestirli con equilibrio.

**Front-office  
Polizia M.**

- A. Gestisce con equilibrio situazioni di forte e frequente tensione emotiva riuscendo a comunicare in maniera efficace.
- B. Comunica efficacemente anche in situazioni di notevole difficoltà e di stress (ad es. discussioni accese).
- C. Di fronte a situazioni di difficoltà e di stress mantiene il distacco emotivo necessario per cercare apposite soluzioni.

### (H) CAPACITA' DI LAVORARE INTERAGENDO CON GLI ALTRI

Indica la capacità di lavorare sia con colleghi del proprio ufficio sia di altre strutture, e la disponibilità a collaborare per raggiungere migliori risultati ed una maggiore integrazione operativa.

**Back-office  
Tecnico o/m  
Educativa**

- A. E' sempre disponibile a collaborare, a condividere le informazioni ed a cercare soluzioni ai problemi anche insieme a colleghi di altre strutture. Desidera apprendere dagli altri e ne sollecita l'apporto e l'esperienza.
- B. Dimostra un atteggiamento positivo verso i colleghi sia all'interno sia all'esterno della struttura.
- C. Coopera con le persone con cui intrattiene relazioni dirette e abituali e si dimostra disponibile a lavorare con persone esterne alla propria struttura.

### (I) ORIENTAMENTO ALL'EFFICIENZA E ALLA QUALITA'

Capacità di conseguire il miglior risultato nel rispetto di regole organizzative e procedurali.

**Back-office  
Polizia M.**

- A. Ricerca e propone azioni innovative che consentono migliori risultati.
- B. Rispetta le regole in maniera puntuale, precisa e orientata al raggiungimento dei risultati, cercando di migliorare gli standard qualitativi.
- C. Rispetta le norme e le disposizioni fornendo prestazioni conformi agli standard.

<p><b>(L) CAPACITA' DI TRASMETTERE LE CONOSCENZE</b> Indica la propensione alla condivisione delle informazioni e delle conoscenze finalizzata al raggiungimento degli obiettivi istituzionali.</p>	<p><b>Back-office Polizia M.</b></p>
---	--

- A. Si attiva autonomamente per mettere a disposizione di tutti gli interessati le informazioni e le conoscenze possedute.
- B. Si comporta in maniera collaborativa verso tutti i colleghi, trasmette le informazioni e fornisce contributi efficaci per l'integrazione interfunzionale.
- C. È orientato a diffondere informazioni e conoscenze in suo possesso e a collaborare in modo appropriato anche con persone di strutture diverse.

<p><b>(M) CURA DEI MEZZI/AMBIENTI/IMPIANTI</b> Denota l'attitudine a curare adeguatamente il patrimonio tecnico a disposizione del Comune in termini di corretto utilizzo, valorizzazione delle funzionalità e manutenzione.</p>	<p><b>Tecnico o/m Polizia M.</b></p>
--	--

- A. Valorizza il patrimonio tecnico assegnato programmando la sua manutenzione e proponendone l'eventuale sostituzione con mezzi tecnici più aggiornati.
- B. Si prende cura del patrimonio tecnico assegnato ed è in grado di assicurarne il funzionamento.
- C. Mostra debita attenzione al patrimonio tecnico assegnato ed al suo utilizzo.

<p><b>(N) RISPETTO DELLE NORME TECNICHE E PROFESSIONALI</b> Conoscenza, aggiornamento e rispetto delle normative tecniche e professionali vigenti nell'ambito della propria attività di lavoro, con particolare attenzione a quelle relative alla sicurezza ed alla tutela dell'igiene e della salute; promozione delle stesse e collaborazione a far sì che siano applicate nei diversi ambienti in cui opera.</p>	<p><b>Tecnico o/m</b></p>
---	---------------------------

- A. Conosce in modo approfondito i contenuti delle normative tecniche, si aggiorna e ne promuove l'aggiornamento; è capace di rispettarne sempre il contenuto adattandolo alle diverse situazioni, anche a quelle più complesse, si adopera affinché siano messe in pratica nei diversi ambienti in cui si trova ad operare e, nel caso riscontri carenze nell'applicazione, propone soluzioni e collabora attivamente per il loro rispetto.
- B. Conosce i contenuti delle normative tecniche, si aggiorna, le rispetta e collabora a far sì che siano rispettate nell'ambito della propria attività di lavoro, anche nelle situazioni più complesse; ne segue con cura le procedure e la loro evoluzione.
- C. Conosce le normative tecniche vigenti, si aggiorna, ne rispetta i contenuti e le applica risolvendo anche criticità di carattere operativo.

<p><b>(O) CONSAPEVOLEZZA DELLE FINALITA' ORGANIZZATIVE</b> Indica la conoscenza complessiva dell'organizzazione di appartenenza e delle relative esigenze e finalità.</p>	<p><b>Polizia M. Educativa</b></p>
---	--

- A. Recepisce in maniera ottimale le esigenze dell'organizzazione e le utilizza come supporto per impostare la sua azione esecutiva, agendo in piena autonomia in ogni contesto.
- B. Ha una buona capacità di individuare e di rispettare le norme ed i vincoli che disciplinano le attività lavorative.
- C. Rispetta in modo appropriato vincoli organizzativi, normativi e procedurali.

<p><b>(P) GESTIONE DEI CONFLITTI</b> Identifica la capacità di governare i conflitti in modo obiettivo e costruttivo.</p>	<p><b>Polizia M.</b></p>
---	--------------------------

- A. Riesce a convivere con i conflitti, gestendone il corso con procedure efficaci quali: raccogliere tutte le informazioni relative al problema sorto, definire un approccio metodologico per gestirlo, svolgere con profitto un ruolo di mediazione tra i contendenti senza generare ulteriori problemi e contribuendo a creare un ambiente lavorativo il più possibile sereno e produttivo.
- B. Anche in situazioni di forte tensione riesce a non farsi coinvolgere emotivamente e ad assumere il controllo della situazione, mantenendo la necessaria obiettività e capacità di analisi.
- C. È in grado di gestire le situazioni di conflitto con opportuna obiettività di giudizio.

**(Q) CORRETTEZZA E SEMPLIFICAZIONE NELL'UTILIZZO DEL PROPRIO PATRIMONIO TECNICO-PROFESSIONALE**

Individua l'insieme delle capacità tecniche e operative derivanti dalle conoscenze acquisite e dalle esperienze maturate, le competenze e l'autonomia nell'espletamento dei compiti, l'affidabilità rispetto al lavoro svolto.

**Educativa**

- A. Dispone di un sistema di conoscenze professionali che permette di compiere approfondimenti in ambiti diversi, di fornire pareri significativi per la soluzione di problemi complessi e/o innovativi.
- B. Ha buone conoscenze professionali che sviluppa con adeguato aggiornamento e che applica in contesti diversificati con apprezzabile autonomia.
- C. Assicura un adeguato aggiornamento del proprio patrimonio di conoscenze e si muove con autonomia nel proprio ambito di lavoro



**TABELLA DELLE VALUTAZIONI**

N.	Descrittori Comportamentali						Valutazione Complessiva
1	A	A	A	A	A	A	A
2	A	A	A	A	A	B	A
3	A	A	A	A	A	C	A
4	A	A	A	A	A	D	B
5	A	A	A	A	B	B	A
6	A	A	A	A	B	C	A
7	A	A	A	A	B	D	B
8	A	A	A	A	C	C	B
9	A	A	A	A	C	D	B
10	A	A	A	A	D	D	B
11	A	A	A	B	B	B	A
12	A	A	A	B	B	C	B
13	A	A	A	B	B	D	B
14	A	A	A	B	C	C	B
15	A	A	A	B	C	D	B
16	A	A	A	B	D	D	C
17	A	A	A	C	C	C	B
18	A	A	A	C	C	D	C
19	A	A	A	C	D	D	C
20	A	A	A	D	D	D	C
21	A	A	B	B	B	B	B
22	A	A	B	B	B	C	B
23	A	A	B	B	B	D	B
24	A	A	B	B	C	C	B
25	A	A	B	B	C	D	B
26	A	A	B	B	D	D	B
27	A	A	B	C	C	C	B
28	A	A	B	C	C	D	C
29	A	A	B	C	D	D	C
30	A	A	B	D	D	D	C
31	A	A	C	C	C	C	B
32	A	A	C	C	C	D	C
33	A	A	C	C	D	D	C
34	A	A	C	D	D	D	C
35	A	A	D	D	D	D	D
36	A	B	B	B	B	B	B
37	A	B	B	B	B	C	B
38	A	B	B	B	B	D	B
39	A	B	B	B	C	C	B
40	A	B	B	B	C	D	B
41	A	B	B	B	D	D	C
42	A	B	B	C	C	C	B
43	A	B	B	C	C	D	C
44	A	B	B	C	D	D	C
45	A	B	B	D	D	D	C
46	A	B	C	C	C	C	C
47	A	B	C	C	C	D	C
48	A	B	C	C	D	D	C
49	A	B	C	D	D	D	C
50	A	B	D	D	D	D	D
51	A	C	C	C	C	C	C
52	A	C	C	C	C	D	C
53	A	C	C	C	D	D	C
54	A	C	C	D	D	D	D
55	A	C	D	D	D	D	D
56	A	D	D	D	D	D	D
57	B	B	B	B	B	B	B
58	B	B	B	B	B	C	B
59	B	B	B	B	B	D	B
60	B	B	B	B	C	C	B
61	B	B	B	B	C	D	C
62	B	B	B	B	D	D	C
63	B	B	B	C	C	C	B
64	B	B	B	C	C	D	B
65	B	B	B	C	D	D	C
66	B	B	B	D	D	D	C
67	B	B	C	C	C	C	C
68	B	B	C	C	C	D	C
69	B	B	C	C	D	D	C
70	B	B	C	D	D	D	D
71	B	B	D	D	D	D	D
72	B	C	C	C	C	C	C
73	B	C	C	C	C	D	C
74	B	C	C	C	D	D	D
75	B	C	C	D	D	D	D
76	B	C	D	D	D	D	D
77	B	D	D	D	D	D	D
78	C	C	C	C	C	C	C
79	C	C	C	C	C	D	D
80	C	C	C	C	D	D	D
81	C	C	C	D	D	D	D
82	C	C	D	D	D	D	D
83	C	D	D	D	D	D	D
84	D	D	D	D	D	D	D