Allegato C.C.D.I 2019-2021(Art. 21)

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE
CAPO I – DISPOSIZIONI GENERALI

ARTICOLO 1 - OGGETTO E FINALITA'

Il sistema di valutazione del personale del Comune di Molinella si pone la finalità di misurare l'andamento annuale della performance, verificando il contributo di ciascuno alla performance dell'Ente, promuovendo il cambiamento organizzativo, lo sviluppo professionale e la motivazione, in una logica di miglioramento continuo e di equa assegnazione degli incentivi.

Il presente sistema si basa sul sistema di valori dell'ente, identificando le competenze e i comportamenti agiti che nell'ambito del ruolo e del lavoro di ciascuno, nel contesto di riferimento, assumono una particolare rilevanza.

E' pertanto una fondamentale leva di crescita delle competenze professionali e manageriali e dell'organizzazione nel suo complesso, per questo:

- opera in modo integrato con altri sistemi gestionali, con particolare riferimento al sistema di programmazione e controllo, al quale si coordina attraverso appositi indicatori finalizzati alla verifica della performance, con l'obiettivo di migliorare continuamente i risultati dell'ente;
- coinvolge tutti gli attori dell'organizzazione in una logica di processo di crescita comune. Il sistema intende, nello specifico, raggiungere le seguenti finalità:
    - sviluppare le competenze gestionali e organizzative dei titolari di posizione organizzativa e alta professionalità, valutando la capacità sia di raggiungere obiettivi strategicamente prioritari e di miglioramento, sia di ottimizzare l'attività ordinaria, nonché il possesso delle competenze proprie di chi per ruolo è chiamato al più efficiente ed efficace utilizzo delle risorse che gli sono affidate;
    - far crescere, attraverso il confronto, la professionalità del personale di cat. A, B, C e D, collegando la valutazione delle prestazioni sia ai comportamenti sia al raggiungimento degli obiettivi individuali e/o dell'attività ordinaria;
    - consolidare i valori dell'Ente, da porre alla base dei comportamenti di tutti i soggetti che operano nei vari ruoli dell'Amministrazione Comunale;
    - accrescere la partecipazione attiva del valutato nel processo valutativo, attraverso momenti di confronto e di autovalutazione;
    - garantire la trasparenza di metodi e risultati prevedendo la pubblicazione dei risultati della valutazione opportunamente elaborati sul sito web dell'Ente, nell'apposita sezione "Amministrazione Trasparente";
    - garantire la correttezza del processo di valutazione individuale, collocato nel più ampio ciclo di gestione della performance, attraverso la validazione, per ciascun anno di riferimento, dei dati consuntivi dei documenti di programmazione, da parte di un organismo esterno, il Nucleo di Valutazione. N.d.V. al quale compete la misurazione e valutazione della performance nel suo complesso nonché la proposta di valutazione annuale dei titolari di P.O., ai sensi degli artt. 7 e 14 del D.Lgs. 150/2009;
    - garantire il collegamento tra retribuzione accessoria e performance, utilizzando i sistemi premianti secondo criteri di valorizzazione del merito.

CAPO II – ELEMENTI OGGETTIVI

ARTICOLO 2 - ELEMENTI DELLA VALUTAZIONE

Il sistema di valutazione del Comune di Molinella ha per oggetto la performance di tutto il personale dell'Ente e riassume, in un unico valore, la valutazione espressa rispetto agli elementi considerati per ogni specifico ruolo.
La valutazione individuale prevede due ambiti, composti ciascuno da due macro aree, così individuati:

- Performance Organizzativa
  - Risultato di Ente, cioè la performance complessiva dell'Ente, misurata attraverso la salute economico-finanziaria, la salute organizzativa e gli impatti, oltre ai risultati degli strumenti di programmazione e controllo, ottenuti risalendo "l'albero della performance" (partendo dai risultati di tutti gli obiettivi gestionali di PEG si definisce il raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi di DUP, che a loro volta concorrono all'attuazione delle linee di mandato dell'amministrazione); il risultato di ente è espresso in termini percentuali in un unico valore di sintesi e comprende il risultato di gruppo, derivante dai risultati degli obiettivi operativi di DUP, individuati ai fini della valutazione.

- Performance Individuale
  - Risultato individuale, inteso come performance relativa agli indicatori di obiettivi operativi di DUP, di obiettivi gestionali di PEG o di attività strutturali di PEG assegnati al valutato.
  - Competenze professionali, individuate tenendo conto delle strategie dell'amministrazione e valutate attraverso l'osservazione dei comportamenti lavorativi nel periodo considerato.

Per gli incaricati di PO/AP sono prese in considerazione anche le relative competenze manageriali.
Le competenze professionali e manageriali sono aggiornate periodicamente dall'amministrazione tenendo conto dei processi di cambiamento organizzativo.
Nell'ambito del sistema, per quanto riguarda la valutazione della performance del Segretario Generale e degli incaricati di Posizione Organizzativa o Alta Professionalità alle due macro aree "Risultato individuale" e "Competenze professionali e manageriali" - che corrispondono all'ambito organizzativo di diretta responsabilità - viene attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva.
L'area valutativa "competenze professionali e manageriali" nel caso incaricati di AP/PO, o "competenze professionali" per le altre tipologie di dipendenti è l'area da considerare ai fini dell'art. 55- quater del D. L.gs. 165/2001, così come modificato dal D. L.gs. 75/2017, che prevede il licenziamento disciplinare nel caso di insufficiente rendimento rilevato dalla costante valutazione negativa della performance del dipendente nell'arco dell'ultimo triennio.
Un punteggio inferiore al 60% del punteggio massimo ottenibile rispetto alle "competenze professionali e manageriali" o "competenze professionali", a seconda della categoria di appartenenza, determina una valutazione negativa.

CAPO III – ELEMENTI SOGGETTIVI

ARTICOLO 3 - GLI ATTORI DELLA VALUTAZIONE

Il processo di valutazione individuale permette di effettuare una valutazione finale quale sintesi di una pluralità di informazioni e valutazioni, rese da soggetti diversi.

Di seguito una tabella riepilogativa degli attori coinvolti per ciascun ruolo organizzativo:

Valutatori/ Valutati	**Sindaco**	**Segretario Generale**	**Posizioni Organizzative**	**NdV**
Segretario Generale	X			X
PO/AP	X	X		X
Personale di cat. D			X	X
Personale di cat. A/B/C			X	X

In particolare:

1. Il Sindaco, responsabile della valutazione del Segretario Generale e delle PO/AP, sulla base delle proposte effettuate dal Nucleo di valutazione, esprime la valutazione finale.
2. Il Nucleo di Valutazione interviene nella fase iniziale di individuazione degli obiettivi e delle risorse assegnate ai dirigenti e di validazione degli stessi; esso, in particolare,
   - garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione della performance dell'ente, validando i risultati raggiunti;
   - acquisisce e valuta tutti gli elementi utili affinché il Sindaco, titolare della valutazione finale delle prestazioni dirigenziali, possa esprimere in modo completo, attendibile e appropriato la propria valutazione.
3. Il Segretario Generale, quale organo che sovrintende allo svolgimento delle funzioni dei dirigenti e ne coordina l'attività:
   - presidia tutto il processo di valutazione, collaborando col N.d.V.;
   - valuta la capacità della PO/AP di gestire il proprio ruolo nel contesto normativo di riferimento;
   - procede direttamente ad esprimere una valutazione delle competenze manageriali e professionali dei dirigenti, attraverso un colloquio valutativo;
   - esprime, in qualità di soggetto valutato, un'autovalutazione in riferimento allo sviluppo delle proprie competenze e sulle eventuali cause di scostamento tra previsioni e obiettivi raggiunti, presentandola nel colloquio con il Sindaco.

4. I titolari di PO, in quanto soggetti valutatori, sono responsabili della valutazione finale del personale assegnato al settore e possono delegare alcune fasi del processo valutativo ai responsabili delle strutture dirette. Nel caso in cui il dipendente valutato sia assegnato a più settori, il valutatore è il titolare di PO del settore di assegnazione prevalente; in tal caso il valutatore dovrà comunque confrontarsi con il titolare di PO di riferimento dell'altro settore.

5. Il personale di cat. A, B, C, D e titolare di Posizione Organizzativa / Alta Professionalità, quale soggetto valutato, può esprimere un'autovalutazione in riferimento allo sviluppo delle proprie competenze. Il suddetto personale è coinvolto nel processo di valutazione dei dirigenti, attraverso la valutazione dei risultati del questionario di benessere organizzativo somministrato periodicamente o di altri strumenti di valutazione finalizzati al medesimo scopo (ad es. un questionario di valutazione non gerarchica).

Destinatario della valutazione è il personale a tempo indeterminato che abbia lavorato nell'anno di riferimento. Sono inclusi, quindi, tutti i dipendenti assunti o cessati nel corso dell'anno, ad eccezione di coloro che sono stati presenti in servizio per un periodo uguale o inferiore ai 60 giorni, che non sono sottoposti alla valutazione individuale.
Non viene sottoposto a valutazione il personale cessato per motivi disciplinari, in quanto non presenta il requisito dell'appropriatezza dell'esercizio del ruolo assegnato, da intendersi come costante rispetto delle norme legislative o regolamentari, del contratto collettivo o individuale, di atti e provvedimenti dell'amministrazione di appartenenza o dei codici di comportamento.

CAPO IV - LE MODALITÀ DI VALUTAZIONE

ARTICOLO 4 - IL PERCORSO

La valutazione è svolta in un'ottica di processo, che inizia il 1 gennaio e si conclude il 31 dicembre; il percorso valutativo si attiva con la condivisione degli elementi di valutazione e si sviluppa attraverso un processo di confronto continuo, finalizzato sia al raggiungimento degli obiettivi sia alla crescita professionale del personale.

Nell'ambito del processo deve essere assicurato:

- un momento iniziale, da realizzare ad inizio anno a seguito dell'approvazione del PEG, con l'assegnazione e la comunicazione a tutto il personale degli ambiti di performance di ente e degli obiettivi e/o attività di PEG assegnati (al settore / al gruppo di lavoro / individuali), compresi gli indicatori individuati per misurare la performance di ciascuno, secondo modalità in linea con l'organizzazione di ogni settore, e si conclude con la consegna della scheda individuale. Le modalità di assegnazione e comunicazione degli elementi su cui ciascuno è valutato dovranno essere formalmente comunicati al Segretario Generale .Della mancata informazione al personale del settore si terrà conto nella valutazione delle competenze individuali del dirigente interessato.
- un momento di monitoraggio intermedio (almeno coincidente con la chiusura del primo consuntivo semestrale dei documenti di programmazione) nel quale il Segretario Generale, supportato dal Nucleo di Valutazione si confronta con i titolari di PO circa l'andamento degli obiettivi e delle attività al fine di evidenziare eventuali criticità e apportare le opportune modifiche alla programmazione; analogamente i titolari di PO prevedono opportuni momenti di confronto con il personale del settore rispetto all'andamento degli obiettivi e delle attività. Per quanto riguarda la valutazione delle competenze i titolari di PO provvedono a confronto diretto e tempestivo con il personale che presenta una performance non in linea con i comportamenti standard definiti, individuando percorsi di miglioramento.
- un momento conclusivo del percorso che si realizza nel colloquio individuale di valutazione e nella consegna della scheda, che si programma dopo l'approvazione dei documenti consuntivi di programmazione e controllo. Il colloquio rappresenta il momento di "valore" dell'intero processo, perché permette il confronto diretto tra valutato e valutatore come opportunità di vera crescita personale oltre che professionale. Il colloquio valutativo è individuale .Nel caso di settori in cui il personale gestito è numeroso può essere prevista, da parte del titolare di PO, la possibilità di delega, salva la richiesta da parte dell'interessato di colloquio diretto.

La scheda di valutazione contiene:

- Nella parte relativa alla performance organizzativa i risultati di ente e di gruppo, validati dal Nucleo di Valutazione, derivanti dal consuntivo dei relativi documenti di programmazione (obiettivi di DUP strategici e operativi) ai quali ognuno è stato collegato. Il collegamento agli obiettivi di DUP è previsto solo per SG e incaricati di Posizione Organizzativa / Alta Professionalità, che possono incidere direttamente sul raggiungimento degli stessi;
- Nella parte relativa alla performance individuale il risultato individuale, anch'esso validato dal N.d.V., derivante dal consuntivo dei relativi documenti di programmazione (indicatori di obiettivi e di attività di PEG appositamente individuati) e le competenze, la cui valutazione è espressa su una scala da 1 a 10 dai responsabili della valutazione (Sindaco per Segretario Generale e PO/AP, PO per il personale gestito), tenendo conto dei comportamenti agiti.

Il punteggio complessivo della scheda, espresso in centesimi di punto (percentuale), rappresenta la valutazione finale della performance.
Nella scheda di valutazione, inoltre, è previsto uno spazio nel quale valutato e valutatore possono effettuare commenti o inserire note su quanto emerso dal processo di valutazione.
La valutazione media sulle competenze inferiore al 60% del punteggio massimo ottenibile, è definita come insufficiente, determina una valutazione negativa ai sensi dell'art. 55-quater del D. L.gs. 165/2001, così come modificato dal D. L.gs. 75/2017, che prevede il licenziamento disciplinare nel caso di reiterata valutazione negativa della performance del dipendente nell'arco dell'ultimo triennio.
In caso di valutazione negativa del dipendente è necessario motivare tale valutazione, indicando gli interventi messi in campo dal valutatore nel corso dell'anno.
La fase di valutazione termina con la consegna ad ognuno (SG, PO/AP, dipendente) della propria scheda, la quale riassume gli elementi del sistema di valutazione sopra descritti, predisposta in ogni sua parte e sottoscritta sia dal valutato che dal valutatore.
Il risultato della valutazione individuale corrisponde all'individuazione delle aree di miglioramento di ciascuno, sulle quali è opportuno intervenire in una logica di crescita e sviluppo.
I risultati finali della valutazione della performance rappresentano:

- per il singolo, il punto di partenza per definire specifici percorsi di crescita anche programmando opportune azioni formative;
- per l'amministrazione, in forma aggregata, una importante fonte informativa rispetto ai cambiamenti organizzativi in atto, conseguenti alle scelte effettuate, e per programmare le necessarie attività di formazione, comunicazione o riorganizzazione da attivare.

ARTICOLO 5 - IL CONTRADDITTORIO

Entro 10 giorni dal ricevimento della scheda individuale, il valutato può chiedere un colloquio al valutatore , finalizzato a ricevere chiarimenti in merito al punteggio assegnato per la valutazione. Il valutatore, entro i 10 giorni successivi al ricevimento della richiesta effettua il colloquio, confermando la valutazione effettuata o modificandola.

ARTICOLO 6 - COLLEGAMENTO CON L'INCENTIVO MONETARIO

Il risultato del processo valutativo costituisce la base per il calcolo della retribuzione di risultato e dell'incentivo della performance, secondo quanto previsto dai rispettivi CCNL e dai CCDI.
La valutazione negativa non è incentivabile economicamente.

CAPO V – IL SEGRETARIO GENERALE

ARTICOLO 7 - VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO GENERALE

La valutazione del Segretario Generale viene effettuata sulla base di quanto stabilito dall'art. 42 del Contratto Collettivo Nazionale 1998-2001.

In considerazione della dipendenza funzionale del Segretario dall'organo di vertice politico dell'ente e della natura fiduciaria dell'incarico (nominato ai sensi dell'art. 17 del contratto stesso e nel rispetto delle previsioni dell'art. 99 del D. Lgs. n.267/2000), il Sindaco è individuato quale soggetto valutatore, che, per lo svolgimento di tale funzione, si avvarrà del supporto del Nucleo di valutazione.

Nel Comune di Molinella il Segretario Generale svolge funzioni tipiche del ruolo e di coordinamento dei titolari di PO, pertanto la valutazione finale è il risultato dell'insieme di elementi che costituiscono la valutazione complessiva e tiene conto dei diversi ambiti di valutazione, assegnando un peso prioritario alle competenze professionali e manageriali (Performance Organizzativa) rispetto al risultato individuale (Performance Individuale).

In particolare, viene considerata:

Performance Organizzativa

- Risultato dell'Ente o dell'Organizzazione, cioè i risultati degli obiettivi operativi di DUP misurati attraverso gli appositi indicatori in esso riportati e i risultati degli obiettivi operativi di DUP che coinvolgono due o più PO ai fini della valutazione, misurati attraverso appositi indicatori; tale risultato viene misurato attraverso la salute economico-finanziaria, la salute organizzativa e gli impatti, oltre ai risultati degli strumenti di programmazione e controllo, ottenuti risalendo "l'albero della performance" (partendo dai risultati di tutti gli obiettivi gestionali di PEG si definisce il raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi di DUP, che a loro volta concorrono all'attuazione delle linee di mandato dell'amministrazione); il risultato di ente è espresso in termini percentuali in un unico valore di sintesi.

Performance Individuale

- Risultato individuale: macro area valutativa nella quale confluiscono i risultati degli indicatori di obiettivi operativi di DUP, di obiettivi gestionali di PEG o di attività strutturali di PEG assegnati al valutato, a ciascuno dei quali viene attribuito un peso diverso a seconda della strategicità dell'obiettivo.
- Competenze professionali e manageriali, caratterizzanti il ruolo.

Alla performance individuale del Segretario Generale che ha la possibilità di incidere direttamente con la propria attività sul raggiungimento degli obiettivi organizzativi ed individuali, riportati nelle due macro aree valutative *Risultato Individuale* e *Competenze professionali e manageriali*, è assegnato un peso prioritario complessivo pari al 60% del punteggio totale della valutazione, mentre alla macro area *Risultato dell'Ente o dell'Organizzazione* è attribuito un peso complessivo pari al 40%.

Il Sindaco esprime la valutazione finale, a seguito di colloquio di valutazione con il Segretario Generale, che potrà essere integrato da eventuali relazioni richieste. La fase di valutazione termina con la consegna della scheda, la quale riassume gli elementi del sistema di valutazione sopra descritti. Il punteggio totale espresso nella scheda rappresenta la valutazione individuale finale.

ARTICOLO 8 - LE COMPETENZE DEL SEGRETARIO GENERALE

Le competenze professionali valutate nella scheda, ritenute distintive e strategiche rispetto al ruolo del Segretario, sono elencate nella tabella seguente. Ogni competenza è descritta attraverso una specifica definizione ed è declinata in una serie di elementi da considerare ai fini della valutazione della competenza.

Competenze	Elementi da valutare
Presidio giuridico-amministrativo Qualità e competenze espresse nel garantire la funzione generale di presidio dell'ambito giuridico - amministrativo	Supervisionare la qualità del monitoraggio giuridico-amministrativo svolto in modo diretto nelle diverse unità organizzative
	Garantire, attraverso l'attività di consulenza agli Organi di Governo, la legalità delle scelte dell'Amministrazione e delle modalità individuate per perseguire gli obiettivi, limitando il relativo livello di contenzioso
	Stimolare la semplificazione amministrativa (di procedimenti, regolamenti...)
Tutela dell'immagine dell'Ente Qualità e competenze espresse nel contribuire positivamente all'immagine dell'Ente	Stimolare l'azione dei dirigenti/del gruppo manageriale verso modalità di lavoro trasparenti ed integre
	Coordinare l'azione organizzativa nel rispetto delle previsioni in materia di prevenzione della corruzione
Coordinamento generale Qualità e competenze espresse nel coordinamento generale dell'Ente	Garantire un raccordo efficace tra il livello strategico- politico ed il livello manageriale
	Svolgere un'efficace azione di coordinamento direzionale
	Curare le relazioni trasversali favorendo l'integrazione tra i Settori dell'Ente
	Dirimere eventuali casi di conflitti di competenza fra i settori
Innovazione organizzativa	Cogliere in chiave prospettica le dinamiche, anticipando evoluzioni che condizionano la progettualità o problematiche potenziali
Qualità e competenze espresse nel promuovere l'innovazione organizzativa favorendo lo sviluppo di una cultura del cambiamento	Individuare le strategie più idonee per mantenere allineata la struttura organizzativa e le modalità gestionali con le necessità del contesto in cambiamento
	Coinvolgere gli interlocutori direttamente interessati dai processi di cambiamento, individuando le opportune modalità di comunicazione, condivisione e collaborazione

ARTICOLO 9 - SISTEMA DI INCENTIVAZIONE

In applicazione dell'art. 42 CCNL 1998-2001 al Segretario generale verrà attribuito un compenso annuale, denominato retribuzione di risultato, fino a un massimo del 10% della retribuzione nell'anno di riferimento e nell'ambito delle risorse disponibili e nel rispetto della propria capacità di spesa, proporzionale al punteggio ottenuto, sulla base del conseguimento degli obiettivi assegnati e tenendo conto del complesso degli incarichi aggiuntivi eventualmente conferiti.

ARTICOLO 10 - LA STRUTTURA DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE

Di seguito è rappresentata la struttura della scheda per la valutazione della performance del **SEGRETARIO,** con il dettaglio dei pesi attribuiti alle aree valutative nel loro complesso.

Ambito	**Macro area valutativa**	**Elementi di valutazione**	**Peso %**
Performance organizzativa	Risultato dell'Ente o dell'Organizzazione	Risultati degli obiettivi operativi di DUP misurati attraverso gli appositi indicatori in esso riportati. Risultati degli obiettivi operativi di DUP che coinvolgono due o più dirigenti ai fini della valutazione, misurati attraverso appositi indicatori.	40
Performance individuale	Risultato individuale	Grado di raggiungimento degli obiettivi gestionali e delle attività strutturali di Peg, assegnati al valutato o in cui è coinvolto, misurati attraverso appositi indicatori	25
	Competenze professionali e manageriali	Presidio giuridico-amministrativo Tutela dell'immagine dell'Ente Coordinamento generale Innovazione organizzativa	35
	TOTALE		100

CAPO VI – LE POSIZIONI ORGANIZZATIVE E LE ALTE PROFESSIONALITA'

ARTICOLO 11 - VALUTAZIONE DEL PERSONALE TITOLARE DI PO/AP

Il processo si attiva con la condivisione degli elementi di valutazione e si sviluppa attraverso un percorso di confronto continuo con il Segretario Generale, che si realizza tramite incontri individuali e/o di gruppo finalizzati a valutare sia l'andamento degli obiettivi assegnati sia le competenze manageriali e professionali.
La valutazione della performance organizzativa è strettamente interconnessa con il sistema di programmazione e controllo dell'ente e prevede che, ad inizio anno, siano individuati dal Segretario Generale e dal Nucleo di Valutazione gli obiettivi operativi di DUP, coerenti coi documenti di programmazione, attraverso i quali si intende esprimere la valutazione.

La misurazione e valutazione della performance individuale è collegata anche ai risultati conseguiti nel raggiungimento di tutti gli obiettivi e le attività strutturali di PEG assegnati, misurati attraverso specifici indicatori appositamente individuati a inizio anno, a ciascuno dei quali è attribuito un peso determinato, e alle competenze professionali e manageriali. Nella valutazione delle competenze si terrà conto della mancata comunicazione al personale del settore degli elementi su cui ciascuno è valutato.

Tenendo conto che si tratta della valutazione delle figure apicali dell'Ente , che hanno la possibilità di incidere direttamente con la propria attività sul raggiungimento degli obiettivi individuali ed organizzativi assegnati, alle due macro aree valutative Risultato individuale e Competenze professionali e manageriali è assegnato un peso prioritario pari al 60% del punteggio totale della valutazione, mentre alla macro area Stato dell'Ente o dell'Organizzazione è attribuito un peso complessivo pari al 40%.

La valutazione pertanto è il risultato di un insieme di azioni che, coordinate dal Segretario con il supporto del Nucleo di Valutazione, portano, per ciascun Titolare di PO/AP, alla proposta di valutazione individuale da sottoporre al Sindaco, che esprimerà la valutazione finale.

In particolare, nella scheda di valutazione sono previste:

A-Performance Organizzativa

- Risultato di Ente o dell'Organizzazione, cioè la performance complessiva dell'Ente, misurata attraverso la salute economico-finanziaria, la salute organizzativa e gli impatti, oltre ai risultati degli strumenti di programmazione e controllo, ottenuti risalendo "l'albero della performance" (partendo dai risultati di tutti gli obiettivi gestionali di PEG si definisce il raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi di DUP, che a loro volta concorrono all'attuazione delle linee di mandato dell'amministrazione); il risultato di ente è espresso in termini percentuali in un unico valore di sintesi e comprende anche i risultati degli obiettivi operativi di DUP, individuati ai fini della valutazione, in cui sono coinvolti due o più valutati.

B- Performance Individuale

- Risultato individuale: macro area valutativa nella quale confluiscono i risultati degli indicatori di obiettivi operativi di DUP e/o gestionali di PEG e di attività strutturali di PEG, assegnati al dirigente di riferimento, a ciascuno dei quali viene attribuito un peso diverso a seconda della strategicità dell'obiettivo.

- Competenze professionali e manageriali: La valutazione delle competenze è il risultato di una pluralità di valutazioni, espresse dai diversi soggetti con cui il titolare di PO/AP si rapporta nello svolgimento della propria attività, in particolare: gli Assessori attraverso il confronto con il Segretario Generale esprimono una valutazione della capacità di raggiungere obiettivi programmati; Il NDV riassume la valutazione espressa da i soggetti coinvolti, verifica la corretta applicazione delle linee guida e delle metodologie e propone al Sindaco la valutazione finale; Il Segretario Generale effettua il colloquio valutativo , in una logica di confronto tesa al miglioramento individuando specifiche azioni di crescita, secondo le indicazioni del N.d.V. e del Sindaco, esprimendo a sua volta una valutazione sulle competenze professionali e manageriali; il sindaco esprime la valutazione finale che rappresenta il punteggio assegnato a ciascuna competenza nella scheda di valutazione. Per i titolari di PO/AP sono individuati i seguenti pesi complessivi riferiti a ciascuna macro area:

    - Stato dell'Ente o dell'Organizzazione, peso 40/100,
    - Risultato individuale, peso 25/100,
    - Competenze professionali e manageriali, peso 35/100.

Un punteggio inferiore al 60% del punteggio massimo ottenibile per l'area valutativa "competenze professionali e manageriali" determina una valutazione negativa ai sensi dell'art. 55-quater del D. L.gs. 165/2001, così come modificato dal D. L.gs. 75/2017, che prevede il licenziamento disciplinare nel caso di reiterata valutazione negativa della performance del dipendente nell'arco dell'ultimo triennio. La valutazione negativa deve essere motivata.

La fase di valutazione termina con la consegna a ciascuno della propria scheda, la quale riassume gli elementi del sistema di valutazione sopra descritti.

Il punteggio totale espresso nella scheda rappresenta la valutazione individuale finale.

Le competenze professionali valutate nella scheda, ritenute distintive e strategiche rispetto al ruolo manageriale, sono elencate nella tabella seguente; ogni competenza è descritta attraverso una specifica definizione ed è declinata in una serie di comportamenti standard richiesti al dirigente, esemplificativi del modo di agire la competenza.

ARTICOLO 12 - COMPETENZE DEI TITOLARI DI PO/AP

Competenze	Comportamenti attesi
Flessibilità: capacità di sviluppare una forma mentis dinamica, versatile ed elastica in ogni situazione. In particolar modo, capacità di adottare un approccio multidimensionale ed un atteggiamento di apertura a fronte delle situazioni che cambiano.	Adottare un atteggiamento positivo di fronte ai cambiamenti
	Cambiare il proprio comportamento o modo di lavorare per adattarsi alla situazione
	Riconoscere e valorizzare approcci diversi al fine di gestire le situazioni in modo efficace ed efficiente (problem solving)
Armonizzazione: capacità di guidare il proprio team verso l'obiettivo comune, creando e favorendo il senso di squadra, assicurandone l'orchestrazione pur nel rispetto delle differenze e specificità	Comunicare al proprio gruppo gli obiettivi in modo chiaro, accertandosi dell'effettiva comprensione degli stessi
	Monitorare in modo costante e sistematico l'operato del proprio team di lavoro, assicurandosi che sia in linea con quanto concordato a livello strategico
	Motivare il gruppo rendendolo partecipe dei cambiamenti e capace di sostenere l'azione del leader.
	Capacità di ascolto dei singoli, di dare feed back, di cogliere le differenze e di valorizzarne gli apporti.
Gestione della rete di relazioni: Capacità di collaborare con le diverse realtà organizzative e gli interlocutori interni ed esterni all'ente, in una logica di rete e di interscambio.	Conoscere e comprendere le reti esterne e saper individuare tra queste gli interlocutori adeguati alle necessità organizzative
	Coltivare e mantenere proficue relazioni di interscambio con gli interlocutori esterni
	Curare le relazioni trasversali, favorendo l'integrazione e la collaborazione tra settori dell'Ente
Innovazione e creatività: capacità di prevedere e riconoscere situazioni non evidenti agli altri, cogliendo adeguatamente le opportunità ed influenzando attivamente gli eventi in modo propositivo e proattivo	Agire anche se non sollecitati, proponendo nuove soluzioni e modificando il proprio modo di lavorare
	Cogliere in chiave prospettica le dinamiche, anticipando evoluzioni che condizionano la progettualità o problematiche potenziali

<table>
<tr><td rowspan="3">Realizzazione:

capacità di perseguire quanto programmato affrontando gli ostacoli, mostrando determinazione e tenuta nel ruolo</td><td>Fissare per sé e per gli altri obiettivi sfidanti adoperandosi per raggiungerli</td></tr>
<tr><td>Capacità di identificare ed organizzare il futuro e di sviluppare azioni finalizzate stabilendo razionalmente le priorità</td></tr>
<tr><td>Capacità di conservare il controllo delle proprie emozioni e di reagire costruttivamente di fronte all’opposizione degli altri, di fronte agli ostacoli o agli insuccessi o in situazioni di lavoro stressanti</td></tr>
<tr><td></td><td>Abilità di mostrare con continuità decisione e partecipazione attiva, di manifestare la convinzione di poter gestire la propria attività/raggiungere un obiettivo.</td></tr>
<tr><td>Capacità di valutazione</td><td>Abilità di comprendere e misurare le potenzialità operative dei propri collaboratori.</td></tr>
<tr><td>Differenziazione delle prestazioni</td><td>Si determina calcolando lo scarto quadratico medio delle valutazioni effettuate con la seguente scala:

<table><tr><th>da</th><th>a</th><th>fascia</th></tr><tr><td>0</td><td>0,60</td><td>0 – 59,99</td></tr><tr><td>0,61</td><td>1,20</td><td>60,00 – 69,99</td></tr><tr><td>1,21</td><td>1,80</td><td>70,00 – 79,99</td></tr><tr><td>1,81</td><td>2,40</td><td>80,00 – 89,99</td></tr><tr><td colspan="2">Oltre 2,41</td><td>90,00-100</td></tr></table></td></tr>
</table>

ARTICOLO 13 - SISTEMA DI INCENTIVAZIONE

Il risultato del processo valutativo costituisce la base per il calcolo della retribuzione di risultato, secondo quanto previsto dalle vigenti disposizioni normative e contrattuali.

Nel caso di valutazione negativa non consegue il diritto, neanche parziale, alla retribuzione di risultato.

ARTICOLO 14 - LA STRUTTURA DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE

Di seguito è rappresentata la struttura della scheda per la valutazione della performance dei **TITOLARI DI PO/AP,** con il dettaglio dei pesi attribuiti alle aree valutative nel loro complesso.

Ambito	**Macro area valutativa**	**Elementi di valutazione**	**Peso%**
Performance organizzativa	Risultato dell'Ente o dell'Organizzazione	Risultati degli obiettivi operativi di DUP misurati attraverso gli appositi indicatori in esso riportati.	40
Performance individuale	Risultato individuale	Grado di raggiungimento degli obiettivi gestionali e delle attività strutturali di Peg, assegnati al valutato o in cui è coinvolto, misurati attraverso appositi indicatori	25
	Competenze professionali e manageriali	• Flessibilità • Armonizzazione • Gestione della rete di relazioni • Innovazione e creatività • Realizzazione • Capacità di valutazione • Differenziazione delle prestazioni	35
	TOTALE		100

CAPO VII – Il PERSONALE CATEGORIA A - B - C - D

ARTICOLO 15 - VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE CATEGORIA A - B - C - D

La valutazione della performance del personale di categoria A, B, C e D è collegata ai risultati conseguiti e alle competenze individuate.

Ad inizio anno il titolare di PO/AP dovrà individuare gli obiettivi e/o attività di PEG assegnati (individuali e/o al gruppo di lavoro), compresi gli specifici indicatori necessari a misurare la performance. A ciascuno di essi viene attribuito un peso determinato, assegnando pertanto un peso complessivo ad ogni voce dell'area valutativa "Risultato individuale" per un totale pari a 40/100.

In corso d'anno ciascun titolare di PO/AP prevedrà momenti di confronto con i dipendenti assegnati al settore (individuali e/o di gruppo) finalizzati a valutare l'andamento della performance sia rispetto agli obiettivi/attività assegnati sia rispetto alle competenze e, eventualmente, a riorientare verso gli obiettivi e i comportamenti standard definiti.

La valutazione finale di ciascuno è il risultato di un insieme di elementi; nello specifico:

- Performance Organizzativa:

• Risultato di Ente, cioè la performance complessiva dell'Ente, misurata attraverso la salute economico-finanziaria, la salute organizzativa e gli impatti, oltre ai risultati degli strumenti di programmazione e controllo, ottenuti risalendo "l'albero della performance" (partendo dai risultati di tutti gli obiettivi gestionali di PEG si definisce il raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi di DUP, che a loro volta concorrono all'attuazione delle linee di mandato dell'amministrazione). Il risultato di ente è espresso in termini percentuali in un unico valore di sintesi.

I risultati della Performance di Amministrazione pesano 10/100.

- Performance individuale:

• Risultato individuale, macro area valutativa nella quale confluiscono i risultati degli indicatori, appositamente individuati, degli obiettivi gestionali e delle attività strutturali di Peg assegnati al valutato, per un peso totale pari a 40/100 per le categorie A, B, C, D.

• Competenze. La valutazione delle competenze professionali è il risultato della valutazione del dirigente di riferimento espressa attraverso un colloquio valutativo. Nel processo di valutazione, coordinato dal dirigente, che resta il responsabile della valutazione finale, possono essere coinvolti diversi attori:

I risultati di questa macro area pesano complessivamente 50/100 sia per la categoria D sia per le categorie A, B e C.

Sono individuati pertanto per le categorie A, B e C e D i seguenti pesi complessivi riferiti a ciascuna macro area:

- Risultato di Ente, peso 10/100,
- Risultato individuale, pari a 40/100,
- Competenze, pari a 50/100.

Un punteggio inferiore al 60% del punteggio massimo ottenibile per l'area valutativa "competenze professionali" determina una valutazione negativa ai sensi dell'art. 55-quater del D. L.gs. 165/2001, così come modificato dal D. L.gs. 75/2017, che prevede il licenziamento disciplinare nel caso di reiterata valutazione negativa della performance del dipendente nell'arco dell'ultimo triennio. La valutazione negativa deve essere motivata.

ARTICOLO 16 - LE COMPETENZE DEL PERSONALE DI CAT. D NON INCARICATO DI PO/AP

Per il personale di categoria D sono individuate cinque competenze, ciascuna delle quali viene pesata dal dirigente fino a un totale complessivo pari a 50/100. Nella tabella successiva è riportato il dettaglio per ciascuna competenza.

Competenze	Comportamenti attesi
Autonomia: capacità di gestire la propria attività lavorativa indipendentemente dalla presenza di istruzioni operative, in funzione del tempo e delle risorse a disposizione	Svolgere una prestazione efficace in modo autonomo
	Gestire le diverse attività in funzione degli obiettivi organizzativi, del tempo e delle risorse a disposizione
	Assumersi la responsabilità del lavoro svolto nell'ambito del proprio ruolo
Integrazione - sinergia capacità di armonizzare il proprio operato con le attività degli altri, coordinando i propri collaboratori verso obiettivi comuni e coordinandosi con gli obiettivi degli altri settori e servizi	Utilizzare il dialogo come fonte per reperire e fornire informazioni e stimolare lo scambio reciproco
	Promuovere la collaborazione all'interno del proprio gruppo di lavoro per raggiungere obiettivi comuni.
	Collaborare con gli altri settori e servizi promuovendo relazioni efficaci, produttive e di scambio reciproco
Problem solving: capacità di organizzare sistematicamente gli elementi costitutivi di un problema o di fare confronti sistematici fra diversi aspetti e caratteristiche, di stabilire rapporti di priorità, identificare ordini cronologici e rapporti causa – effetto	Analizzare un problema complesso suddividendolo in parti più semplici
	Prevedere ostacoli e riconoscere probabili cause e conseguenze di azioni
	Trovare soluzioni operative razionali efficaci
Flessibilità capacità di sviluppare una forma mentis dinamica, versatile ed elastica in ogni situazione	Adottare un atteggiamento positivo di fronte ai cambiamenti
	Cambiare il proprio comportamento o modo di lavorare in base ai feed back ricevuti
	Riconoscere e valorizzare approcci diversi al fine di gestire le situazioni in modo efficace ed efficiente
Attitudine all'ascolto	Ascoltare e dare feed back
	Cogliere differenze soggettive
	Valorizzare le potenzialità e gli apporti dei singoli

ARTICOLO 17 - LE COMPETENZE DEL PERSONALE DI CAT. A, B, C

Per il personale di categoria A, B e C sono individuate cinque competenze, ciascuna delle quali viene pesata dal dirigente fino a un totale complessivo pari a 50/100. Nella tabella successiva è riportato il dettaglio per ciascuna competenza.

Competenze	Comportamenti attesi
Affidabilità: capacità di svolgere le attività assegnate in modo autonomo, assiduo e costante, con accuratezza e nei tempi necessari, mantenendo aggiornate le proprie competenze tecniche.	Rispettare le scadenze, sapendo riconoscere le priorità rispetto ai compiti da svolgere
	Controllare e verificare la validità delle informazioni possedute
	Portare a termine il proprio lavoro con precisione e qualità
	Cercare informazioni utili per il proprio aggiornamento professionale, anche partecipando ai momenti formativi proposti
Orientamento all'utente: capacità di ascoltare, intercettare e sintetizzare i bisogni dell'utenza, fornendo risposte adeguate e dimostrandosi attento ed aperto nell'accogliere il cittadino/utente, favorendo una buona relazione tra utente/cittadino e Amministrazione	Adoperarsi per la soddisfazione dell'utente, agendo sempre nell'ottica dell'efficacia organizzativa
	Attivarsi con determinazione nella soluzione dei problemi posti dall'utenza, anche quando non strettamente legati alla propria attività
	Gestire le situazioni di tensione, incertezza ed ostilità, conservando un atteggiamento sereno e tranquillizzante, focalizzandosi sul risultato da conseguire
Cooperazione: capacità di cooperare per la realizzazione degli obiettivi del Servizio/ente, mantenendo i colleghi informati sui processi e condividendo le azioni utili e rilevanti, lavorando consapevolmente ed attivamente alla costruzione di un rapporto con i colleghi	Attivare e mantenere la diffusione delle informazioni
	Sviluppare i rapporti sulla base del dialogo e dell'ascolto dei colleghi
	Collaborare con i colleghi per concretizzare i risultati
Impegno: svolgere le proprie attività con precisione e costanza e allineare i propri comportamenti con le priorità dell'organizzazione, rispettando le regole vigenti	Perseverare nel raggiungimento dell'obiettivo assegnato, nonostante gli ostacoli
	Mantenere un livello di coinvolgimento costante nelle attività affidate
	Restare concentrati sulle cose da fare, tenere alto il livello di attenzione non restando mai inoperosi
Flessibilità: capacità di sviluppare una forma mentis dinamica, versatile ed elastica in ogni situazione.	Modificare i propri comportamenti e/o accrescere le proprie competenze anche in base ai feedback ricevuti
	Riconoscere approcci diversi dal proprio al fine di migliorare le relazioni interpersonali e contribuire positivamente al raggiungimento degli obiettivi di gruppo

Oltre alle competenze standard individuate nel sistema, ogni dirigente può individuare, per Categorie e Profilo Professionali uniformi , altre competenze specifiche finalizzate a evidenziare alcuni aspetti maggiormente significativi per il ruolo del collaboratore , in riferimento a specifici obiettivi, con la finalità del miglioramento della relativa performance.
In questo caso, il peso complessivo dei comportamenti resta invariato, ma verranno rivisti proporzionalmente i pesi degli altri comportamenti, e la relativa proposta di scheda sarà oggetto di informazione preventiva e di successivo confronto con i soggetti sindacali.

ARTICOLO 18 - SISTEMA DI INCENTIVAZIONE

Le risorse relative all'incentivazione della performance del personale di Cat. A, B, C e D sono definite annualmente in fase di Contrattazione Decentrata Integrativa per il personale dipendente.
L'incentivo sarà assegnato sulla base dei risultati derivanti dalla scheda di valutazione.
Un punteggio inferiore al 60% del punteggio massimo ottenibile, determina una valutazione negativa; in tale caso non consegue il diritto, neanche parziale, all'incentivo monetario.

ARTICOLO 19 - LA STRUTTURA DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE

Di seguito è rappresentata la struttura della scheda di valutazione per il **PERSONALE DI CATEGORIA A-B-C-D,** con il dettaglio dei pesi attribuito alle aree valutative nel loro complesso.

Ambito	**Macro area valutativa**	**Elementi di valutazione**	**Peso%**	
			Cat. D	**Cat. A- B-C**
Performance organizzativa	Risultato di ente	Risultato complessivo di raggiungimento degli obiettivi gestionali e delle attività, assegnati all'Area di appartenenza, attraverso il Peg	10	10
Performance individuale	Risultato individuale	Grado di raggiungimento degli obiettivi gestionali e delle attività strutturali di Peg, assegnati al valutato e al Servizio a cui è assegnato	40	40
	Competenze professionali	**Competenze strategiche individuate per il personale di categoria D:** o Autonomia o Integrazione sinergia o Problem solving o Flessibilità o Attitudine all'ascolto **Competenze strategiche individuate per il personale di categoria A, B e C:** o Affidabilità o Orientamento all'utente o Cooperazione o Impegno o Flessibilità	50	50
	TOTALE		**100**	**100**