
SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE



Approvato con Deliberazione G.C. n. 35 del 27.02.2019

SOMMARIO

SOMMARIO.....	2
INTRODUZIONE.....	3
GLI ELEMENTI DELLA VALUTAZIONE.....	4
GLI ATTORI DELLA VALUTAZIONE.....	5
VALUTATORI E VALUTATI.....	5
SOGGETTI VALUTATI.....	7
LE MODALITÀ DI VALUTAZIONE.....	8
IL PERCORSO.....	8
IL CONTRADDITTORIO.....	9
COLLEGAMENTO CON INCENTIVO MONETARIO.....	10
LA VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO GENERALE.....	11
SISTEMA DI INCENTIVAZIONE.....	11
LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIRIGENTE.....	12
LE COMPETENZE DEI DIRIGENTI.....	13
SISTEMA DI INCENTIVAZIONE.....	15
LA STRUTTURA DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE.....	16
Sistema per la valutazione delle posizioni dirigenziali	17
LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA/ALTA PROFESSIONALITÀ.....	21
LE COMPETENZE DEGLI INCARICATI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA E ALTA PROFESSIONALITÀ.....	22
SISTEMA DI INCENTIVAZIONE.....	23
LA STRUTTURA DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE.....	24
Pesatura delle aree di posizione organizzativa	24
LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE DI CATEGORIA B, C, D.....	32
LE COMPETENZE DEL PERSONALE DI CAT. D.....	33
LE COMPETENZE DEL PERSONALE DI CAT. B, C.....	34
SISTEMA DI INCENTIVAZIONE.....	35
LA STRUTTURA DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE.....	37

INTRODUZIONE

Il sistema di valutazione del personale del Comune di Massarosa 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 ed al sistema dei controlli interni, 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 di dirigenti e 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. 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 dirigenti, 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.

GLI ELEMENTI DELLA VALUTAZIONE

Il sistema di valutazione del Comune di Massarosa 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 ed il livello medio (quindi a livello di Ente) di raggiungimento degli obiettivi di PEG/PDO. Il risultato di ente è espresso in termini percentuali in un unico valore di sintesi (su base 100). Al fine di ottenere l'unico valore di sintesi, la salute economico finanziaria (espressa su base 100) ha un peso del 20%, la salute organizzativa (espressa su base 100) del 20 % e il livello medio di raggiungimento degli obiettivi (espresso su base 100) del 60%. la Giunta Comunale, con la delibera di approvazione del Piano delle Performance, approva gli indicatori di salute economico-finanziaria e gli indicatori di salute organizzativa, previa validazione del NIV.

- **Performance Individuale**

- *Risultato individuale*: inteso come performance relativa agli indicatori di obiettivi di PEG/PDO assegnati al valutato.
- *le competenze professionali*, individuate tenendo conto delle strategie dell'amministrazione e valutate attraverso l'osservazione dei comportamenti lavorativi nel periodo considerato. Per le figure dirigenziali e gli incaricati di PO/AP sono prese in considerazione anche le relative competenze *manageriali*.
Annualmente, oltre alle competenze contenute nel sistema, il dirigente può individuare specifiche competenze per il personale di cat. B, C e D.

Le competenze professionali e manageriali sono aggiornate periodicamente dall'amministrazione tenendo conto dei processi di cambiamento organizzativo.

Gli elementi individuati nella scheda di valutazione nella parte relativa alle macro aree "Risultati" derivano dai dati del monitoraggio annuale dei documenti di programmazione - elaborati nei report predisposti dall'unità organizzativa competente e validati dal Nucleo Indipendente di Valutazione - e confluiscono nella scheda informatica di ogni valutato.

Gli obiettivi e gli indicatori individuati annualmente dalla GC nel Piano Delle Performance dovranno essere finalizzati anche a misurare la qualità dei servizi rivolti all'utenza esterna ed interna.

Nell'ambito del sistema, per quanto riguarda la valutazione della performance del Segretario Generale, dei dirigenti e degli incaricati di Posizione Organizzativa o Alta Professionalità all'area "Risultato individuale" - che corrisponde all'ambito organizzativo di diretta responsabilità - viene attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva.

L'area valutativa "competenze professionali e manageriali" nel caso di dirigenti o incaricati di AP/PO o "competenze professionali" per le altre tipologie di dipendenti (assieme all'area "risultato individuale") 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, (assieme all'area "risultato individuale") determina una valutazione negativa.

GLI ATTORI DELLA VALUTAZIONE

VALUTATORI E VALUTATI

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	Sindaco	S.G.	Assessori	Dirigente di settore	NdV
Valutati					
Segretario	X				X
Dirigenti	X	X	X		X
AP / PO				X	
Personale di cat. D				X	
Personale di cat. A/B/C				X	

In particolare:

1. Il **Sindaco**, responsabile della valutazione del Segretario Generale e dei dirigenti, 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;
 - 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. Gli **Assessori**, in veste di attori politici, partecipano al processo di valutazione dei dirigenti dei settori di propria competenza, fornendo (al Segretario Generale) informazioni in riferimento alle modalità di realizzazione degli obiettivi del programma di mandato del Sindaco di loro competenza.

4. 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.I.V.;
 - valuta la capacità del dirigente di gestire il proprio ruolo nel contesto normativo di riferimento;
 - procede direttamente, in collaborazione con il Nucleo Indipendente di valutazione, ad esprimere una valutazione delle competenze manageriali e professionali dei dirigenti, attraverso un colloquio valutativo.
- in qualità di soggetto valutato, relaziona in riferimento allo sviluppo delle proprie competenze e sulle eventuali cause di scostamento tra previsioni e obiettivi raggiunti, presentandola nel colloquio con il Sindaco.

5. I Dirigenti, 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 dirigente del settore di assegnazione prevalente; in quello in cui il dipendente operi su più enti, il valutatore è il dirigente dell'ente in cui il dipendente è inquadrato giuridicamente. In entrambi i casi il valutatore dovrà comunque confrontarsi col dirigente di riferimento dell'altro settore / ente.
- soggetti valutati, relazionano in riferimento allo sviluppo delle proprie competenze e sulle eventuali cause di scostamento tra previsioni e obiettivi raggiunti, presentando una relazione nel colloquio con il Segretario Generale.

6. Il personale di cat. B, C, D e titolare di Posizione Organizzativa / Alta Professionalità:

- quale soggetto valutato, può produrre una relazione in riferimento allo sviluppo delle proprie competenze;
- può essere delegato dal Dirigente ad effettuare i colloqui e/o ad esprimere una proposta di valutazione dei collaboratori da considerare quale elemento utile per la valutazione finale (per il personale individuato quale responsabile di unità organizzativa).

SOGGETTI VALUTATI

I destinatari della valutazione sono i seguenti:

- 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 meno di 3 mesi: i dipendenti suddetti non sono sottoposti alla valutazione individuale.
- Personale a tempo determinato in servizio per un periodo di tempo NON INFERIORE A 6 MESI.

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.

Il personale:

- che viene trasferito (anche temporaneamente) all'interno dell'Ente è valutato dal Dirigente responsabile del Settore al quale il dipendente è assegnato al 31 dicembre dell'anno di riferimento, sentito il dirigente precedente rispetto al periodo di lavoro svolto in altro Settore. In questo caso la valutazione della performance dovrà essere effettuata tenendo conto anche degli obiettivi e delle attività assegnate negli altri Settori nel corso dell'anno.
- che opera su più Settori o più Enti viene valutato dal dirigente cui è assegnato in maniera prevalente al 31/12 dell'anno di riferimento, sentito l'altro dirigente/ente.

LE MODALITÀ DI VALUTAZIONE

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 (entro 15 giorni dalla sua approvazione), 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 comunicati al Segretario Generale, tramite l'ufficio competente. Della mancata informazione al personale del settore si terrà conto nella valutazione delle competenze individuali del dirigente interessato.
- Uno o più momenti di monitoraggio intermedi (ad es: entro il 30 Luglio in occasione dell'approvazione del DUP ed al 30 Settembre di ogni anno) nel quale il Segretario Generale, supportato eventualmente dal Nucleo di Valutazione si confronta con i dirigenti circa l'andamento degli obiettivi e delle attività al fine di evidenziare eventuali criticità e apportare le opportune modifiche alla programmazione; analogamente i dirigenti prevedono gli opportuni momenti di confronto con il personale del settore rispetto all'andamento degli obiettivi e delle attività. Per quanto riguarda la valutazione delle competenze il dirigente è tenuto ad effettuare un 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 in un 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 individuale deve essere effettuato dal dirigente di riferimento a tutto il personale e non può essere sostituito con momenti collegiali. Nel caso di settori in cui il personale gestito è numeroso può essere prevista, da parte del dirigente, la possibilità di delega, salva la richiesta da parte dell'interessato di colloquio col dirigente. Durante il colloquio il valutato può già presentare, al valutatore, le proprie osservazioni rispetto alla valutazione ricevuta.

La scheda di valutazione contiene:

- Nella parte relativa alla performance organizzativa i *risultati di ente*, validati dal Nucleo Indipendente di Valutazione, derivanti dal consuntivo dei relativi documenti di programmazione (obiettivi di PEG/PDO) ai quali ognuno è stato collegato.
- Nella parte relativa alla performance individuale il *risultato individuale*, validato dal N.d.V. per quanto attiene al Segretario ed ai Dirigenti, derivante dal consuntivo dei relativi documenti di programmazione (indicatori di obiettivi e di attività di PEG/PDO appositamente individuati) e le *competenze*, la cui valutazione è espressa dai responsabili della valutazione (Sindaco per Segretario Generale e Dirigenti, dirigente 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 sulle competenze (assieme all'area "risultato individuale") 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, dirigente, PO/AP o altro dipendente) della propria scheda, la quale riassume gli elementi del sistema di valutazione sopra descritti, predisposta in ogni sua parte e sottoscritta 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.

IL CONTRADDITTORIO

Entro 7 giorni dal ricevimento della scheda individuale, il valutato può chiedere un colloquio al dirigente (o al Sindaco nel caso dei Dirigenti), finalizzato a ricevere chiarimenti in merito al punteggio assegnato per la valutazione (entro lo stesso termine il valutato può, altresì, presentare formale ricorso scritto al Dirigente - al Sindaco nel caso dei Dirigenti). Il valutatore, entro i 7 giorni successivi al ricevimento della richiesta effettua il colloquio (si esprime sul ricorso), confermando la valutazione effettuata o modificandola; dell'esito di tale confronto il dirigente fornirà contestuale, immediata e motivata informazione al Segretario Generale e alla struttura competente in materia di valutazione individuale.

COLLEGAMENTO CON INCENTIVO MONETARIO

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

LA 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, potrà avvalersi eventualmente del supporto del Nucleo di valutazione.

Nel Comune di Massarosa il Segretario Generale svolge funzioni tipiche del ruolo, di coordinamento dei dirigenti e di direzione di strutture organizzative, 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 rispetto al risultato individuale. In particolare:

- **Performance Organizzativa**

- **Risultato di Ente**, cioè la performance complessiva dell'Ente, misurata attraverso la salute economico-finanziaria, la salute organizzativa ed il livello medio (quindi a livello di Ente) di raggiungimento degli obiettivi di PEG/PDO. 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 PEG/PDO 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 e risultanti dalla relazione annuale sulla propria attività, che il Segretario produce al Sindaco.

Il sindaco esprime la valutazione finale, a seguito di colloquio di valutazione con il Segretario Generale che sarà integrato dalla relazione suddetta. E' in questo contesto che il Segretario è chiamato a produrre una relazione sull'attività svolta. La fase di valutazione termina con un decreto sindacale.

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.

LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIRIGENTE

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.

Sarà considerata la Performance Organizzativa di Ente, cioè la performance complessiva misurata attraverso la salute economico-finanziaria, la salute organizzativa ed il livello medio (quindi a livello di Ente) di raggiungimento degli obiettivi di PEG/PDO. Il risultato di ente è espresso in termini percentuali in un unico valore di sintesi.

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

Tenendo conto che si tratta della valutazione di figure dirigenziali, che hanno la possibilità di incidere direttamente con la propria attività sul raggiungimento degli obiettivi individuali ed organizzativi assegnati, alla macro area valutativa Risultato individuale è assegnato un peso prioritario pari al 60% del punteggio totale della valutazione, mentre alla macro area Competenze professionali e manageriali è attribuito un peso complessivo pari al 30%; per la Performance di ente invece è individuato un valore identico per tutto il personale pari al 10%.

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

In particolare, nella scheda di valutazione sono previste:

- **Performance Organizzativa**

- **Risultato di Ente**, cioè la performance complessiva misurata attraverso la salute economico-finanziaria, la salute organizzativa ed il livello medio (quindi a livello di Ente) di raggiungimento degli obiettivi di PEG/PDO. 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 di PEG/PDO, 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 dirigente 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 NIV** riassume la valutazione espressa da tutti i soggetti coinvolti, verifica la corretta applicazione delle linee guida e delle metodologie e propone al Sindaco la valutazione finale dei dirigenti;
 - **Il Segretario Generale** effettua, con il Nucleo Indipendente di valutazione, il colloquio valutativo finale, in una logica di confronto tesa al miglioramento individuando specifiche azioni di crescita per ogni dirigente, 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 dirigenti sono individuati i seguenti pesi complessivi riferiti a ciascuna macro area:

- Risultato di Ente, peso 10/100,
- Risultato individuale (all'ambito di diretta responsabilità) peso 60/100,
- Competenze professionali e manageriali, peso 30/100.

Un punteggio inferiore al 60% del punteggio massimo ottenibile per l'area valutativa "competenze professionali e manageriali" (assieme all'area "risultato individuale") 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 ciascun dirigente 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. E' in questo contesto che il Dirigente è chiamato a produrre una relazione sull'attività svolta.

Le competenze professionali valutate nella scheda, ritenute distintive e strategiche rispetto al ruolo manageriale, sono elencate nella tabella seguente.

LE COMPETENZE DEI DIRIGENTI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI MANAGERIALI E PROFESSIONALI
--

1. Invia con regolarità, precisione e completezza i report relativi all'andamento dell'attività/collabora puntualmente agli adempimenti in materia di prevenzione della corruzione, della trasparenza nonché della Privacy; inoltre contribuisce in modo significativo alla individuazione degli obiettivi, li descrive in modo chiaro e preciso e partecipa attivamente alla valutazione dei risultati.	1	2	3	4	5
2. Collabora con l'Amministrazione dimostrando flessibilità e disponibilità.	1	2	3	4	5
3. Attitudine al problem solving.	1	2	3	4	5
4. Capacità di valutare i collaboratori mediante una significativa differenziazione delle valutazioni.	1	2	3	4	5
5. Collabora con il Segretario Generale e gli Amministratori nella individuazione dei programmi e nelle scelte strategiche e gestisce con ampi margini di autonomia	1	2	3	4	5
6. E' sensibile al rapporto con il pubblico e si impegna nel miglioramento della qualità dei servizi e della relazione con l'utenza	1	2	3	4	5
PUNTEGGIO FINALE DI VALUTAZIONE					

I punti sono attribuiti nel modo seguente ad eccezione che per l' item n° 5:

- Scarso punti 1
- Insufficiente punti 2
- Sufficiente punti 3
- Buono punti 4
- Ottimo punti 5;

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 nonché dalla contrattazione decentrata integrativa (concertazione) per l'area della dirigenza.

La percentuale di ripartizione del fondo destinato alla retribuzione di posizione e di risultato è individuata nell'ambito della contrattazione collettiva decentrata integrativa (concertazione) per l'area della dirigenza del Comune di Massarosa.

Per punteggi pari o superiori a 90/100 il Dirigente avrà diritto alla indennità di risultato massima attribuibile, calcolata in proporzione dell'indennità di posizione percepita secondo la proporzione seguente, dove X è l'indennità di risultato da calcolare:

$$BP : IP = BR : X$$

- 1) *BP = budget stanziato per l'indennità di Posizione dei Dirigenti*
- 2) *IP = Indennità di posizione del singolo Dirigente*
- 3) *BR = budget stanziato per l'indennità di risultato dei Dirigenti*

La Giunta annualmente, in sede di approvazione del PEG/PDO, potrà individuare un punteggio minimo (superiore a 90/100) a partire dal quale il Dirigente ha diritto all'indennità di risultato massima attribuibile.

Per punteggi inferiori a 90/100 (o al punteggio stabilito annualmente dalla Giunta Comunale secondo il paragrafo precedente) l'indennità di risultato è decurtata proporzionalmente secondo la formula:

$$IR_{max} : PT = X : pt$$

- 1) *IR_{max} = Indennità di risultato massima percepibile dal singolo Dirigente*
- 2) *pt = punteggio effettivamente conseguito dal singolo Dirigente*
- 3) *PT = punteggio massimo conseguibile (100 punti)*

I singoli Dirigenti, per poter partecipare alla distribuzione dell'indennità di risultato, devono aver garantito (nell'anno di riferimento) la presenza in servizio di almeno mesi tre: in mancanza la relativa quota di indennità è distribuita agli altri Dirigenti secondo le regole previste dal presente Regolamento.

Eventuali residui rispetto al budget destinato all'indennità di risultato costituiscono economia. Nel caso di valutazione negativa il Dirigente non consegue il diritto, neanche parziale, alla retribuzione di risultato.

LA STRUTTURA DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE

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

Ambito	Macro area valutativa	Elementi di valutazione	DIRIGENTI
			Peso
Performance Organizzativa	Risultato di ente	Risultati della salute economico-finanziaria, della salute organizzativa, degli impatti e della performance complessiva dell'Ente, espresso in termini percentuali in un unico valore di sintesi	10
Performance Individuale	Risultato individuale	Risultati degli obiettivi di Peg/Pdo assegnati al valutato e misurati attraverso appositi indicatori	60
	Competenze professionali e manageriali	Competenze ritenute strategiche dall'ente per i dirigenti, riportate nella apposita scheda.	30
	TOTALE		100

NOTE	"Inserire gli ambiti di miglioramento individuati"
-------------	--

SISTEMA PER LA VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI DIRIGENZIALI

Il contratto collettivo di lavoro dei dirigenti del comparto Regioni - Enti Locali del 23 dicembre 1999 ed in particolare l'art. 26 definisce il finanziamento della retribuzione di posizione e della retribuzione di risultato dei dirigenti.

Gli enti adottano preventivamente, ai sensi dell'art.14 del C.C.N.L. del 23/12/1999, i criteri generali che informano i sistemi di valutazione delle prestazioni e delle competenze organizzative dei dirigenti nonché dei relativi risultati di gestione. Inoltre, l'art.26 prevede che gli enti determinano i valori economici della retribuzione di posizione delle funzioni dirigenziali previste dai rispettivi ordinamenti, tenendo conto di parametri connessi alla collocazione nella struttura, alla complessità organizzativa, alla responsabilità gestionali interne ed esterne.

Il presente documento stabilisce i criteri e le procedure del sistema di valutazione della posizione delle funzioni dei dirigenti.

La retribuzione di posizione è definita, nei limiti delle disponibilità delle risorse di cui all'art. 26 del C.C.N.L. del 23/12/1999, entro i valori annui lordi (per tredici mensilità) minimi e massimi previsti dal C.C.N.L. E secondo la delibera GC n° 276 del 15.11.2017.

PROCEDURA DI VALUTAZIONE

La valutazione della posizione dei dirigenti si attua con la seguente procedura:

- Il Segretario Generale propone alla Giunta, applicando i seguenti criteri di valutazione, la definizione della graduazione delle funzioni ai fini del trattamento economico accessorio, avvalendosi eventualmente anche del Nucleo Indipendente di Valutazione;
- La Giunta approva la graduazione delle funzioni in relazione all'importanza della struttura affidata e delle responsabilità correlate alle funzioni attribuite.
- Alla graduazione delle posizioni è correlata la retribuzione di posizione prevista dal C.C.N.L. del 23/12/1999 (art.27) e da quello del 12/02/2002 (art.1).

La valutazione delle posizioni viene effettuata al momento dell'affidamento degli incarichi dirigenziali e comunque necessariamente quando si varia la struttura organizzativa dell'Ente, oppure quando vengano definiti diversamente i contenuti degli incarichi dirigenziali.

L'indennità di posizione viene erogata mensilmente in proporzione all'indennità annua attribuita calcolata sulla base dei criteri di seguito stabiliti e viene ridefinita a seguito di modificazioni nell'attribuzione degli incarichi.

CRITERI DI VALUTAZIONE

La graduazione delle funzioni dei Dirigenti di Settore per l'attribuzione della retribuzione di posizione viene effettuata sulla base di fattori connessi alla complessità organizzativo-gestionale per ognuno dei quali si individuano i seguenti indicatori:

COMPLESSITA' ORGANIZZATIVA E RESPONSABILITA' GESTIONALE (MAX 35)

Fattori:

- Consistenza quantitativa e qualitativa del personale assegnato (max 13 punti)
- Complessità delle attività espletate (max 6 punti)
- Dimensione relazionale della posizione (max 4 punti)
- Dimensione del budget della struttura (max 12 punti)
-

Consistenza quantitativa e qualitativa del personale assegnato (max 13 pt):

Vengono prese in considerazione le unità di personale dipendente in servizio nel settore (anche a tempo determinato, senza dare un peso ridotto al personale in part-time e al netto del personale comandato/distaccato etc) e viene attribuito un parametro differenziato in base alle categorie di appartenenza come di seguito riportato :

Categ.	Parametro
D3G	1
D1	0,90
C	0,80
B3G	0,70
B1	0,60
A	0,50

In base al punteggio ottenuto dalla consistenza quantitativa e qualitativa del personale assegnato si individua la classe di valori di appartenenza alla quale corrisponde un punteggio da 0 a 13 come di seguito riportato:

- Fino a 3,99	punti 0
- da 4 a 5,99	punti 1
- da 6 a 10,99	punti 3
- da 11 a 15,99	punti 6
- da 16 a 20	punti 9
- oltre 20	punti 13

Complessità delle attività espletate (max 6 pt):

saranno valutate:

- la diversità delle competenze (alta 2 – media 1 – bassa 0)
- la profondità delle competenze (alta 2 – media 1 – bassa 0)
- la competenza specifica (alta 2 – media 1 – bassa 0)

Dimensione relazionale della posizione (max 4 pt):

sarà tenuta in considerazione:

- la frequenza dei contatti interni (alta 2 – media 1 – bassa 0)
- la frequenza dei contatti esterni (alta 2 – media 1 – bassa 0)

Dimensione del budget della struttura (max 12 pt):

sarà considerato l'ammontare del budget assegnato per settori rapportato al numero dei dipendenti. Per budget si propone di utilizzare l'ammontare degli stanziamenti previsti nei capitoli di entrata assegnati, sommato all'ammontare della capacità di spesa correlata al centro di spesa del bilancio di previsione. In base al rapporto, ottenuto dall'ammontare del budget/n° dipendenti assegnati ed in servizio nel settore, si individua la classe di valori di appartenenza alla quale corrisponde il seguente punteggio da 1 a 12:

minore di € 120.000,00	punti 0
da € 120.000 a € 200.000,00	punti 1
da € 200.001 a € 300.000,00	punti 3
da € 300.001 a € 500.000,00	punti 6
da € 500.001 a € 1.000.000,00	punti 9

superiore a € 1.000.000,00

punti 12

- Per l'attribuzione del fondo di posizione ai dirigenti che hanno l'incarico di direzione di più settori (compresi anche i servizi in staff al Sindaco), si procede alla valutazione complessiva dei settori/servizi attribuiti.

<p style="text-align: center;"><u>METODO PER LA RIPARTIZIONE DEL FONDO DI POSIZIONE:</u></p>
--

- Si attribuisce il minimo della retribuzione di posizione, così come garantito dal C.C.N.L., ad ogni dirigente che abbia un punteggio di pesatura inferiore a 10 punti; il minimo della retribuzione di posizione è garantito anche a quei Dirigenti che, pur non avendo assegnata la Direzione di una delle strutture di massima dimensione dell'Ente, hanno la responsabilità di progetti speciali.

- La rimanenza del fondo (una volta attribuito il minimo contrattuale secondo quanto illustrato ai punti precedenti) viene ripartita tra gli altri Dirigenti in modo proporzionale al punteggio conseguito con la pesatura del/dei Settore/Settori assegnato/i.

- Nel caso che un solo Dirigente si collochi nella fascia superiore ai 10 punti, allo stesso è attribuita la totalità residua del fondo purchè la pesatura del Settore/Settori assegnato/i sia almeno pari a 35 punti.

LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA/ALTA PROFESSIONALITÀ

Il processo di valutazione individuale si attiva con la condivisione degli elementi di valutazione e si sviluppa attraverso un processo di confronto continuo con il Dirigente di riferimento, finalizzato a valutare sia l'andamento degli obiettivi assegnati sia le competenze manageriali e professionali.

La valutazione della **performance organizzativa** del personale titolare di Posizione Organizzativa o di Alta Professionalità è collegato alla performance complessiva misurata attraverso la salute economico-finanziaria, la salute organizzativa ed il livello medio (quindi a livello di Ente) di raggiungimento degli obiettivi di PEG/PDO. Il risultato di ente è espresso in termini percentuali in un unico valore di sintesi.

La misurazione e valutazione della **performance individuale** degli incaricati di PO/AP è collegata sia ai risultati conseguiti negli obiettivi gestionali e nelle attività strutturali di PEG/PDO assegnati dal dirigente di riferimento - misurati attraverso specifici indicatori appositamente individuati, a ciascuno dei quali viene attribuito un peso determinato - sia alle competenze professionali e manageriali.

La valutazione finale pertanto è il risultato di:

- **Performance Organizzativa**

- **Risultato di Ente**, cioè la performance complessiva dell'Ente, misurata attraverso la salute economico-finanziaria, la salute organizzativa ed il livello medio (quindi a livello di Ente) di raggiungimento degli obiettivi di PEG/PDO. 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 di PEG/PDO, assegnati al valutato, a ciascuno dei quali viene attribuito un peso dal dirigente di riferimento.
- **Competenze professionali e manageriali**. La valutazione delle competenze è il risultato della valutazione del dirigente di riferimento espressa attraverso un colloquio valutativo.

Tenendo conto che si tratta della valutazione di figure che hanno la possibilità di incidere direttamente con la propria attività sul raggiungimento degli obiettivi individuali ed organizzativi assegnati dal dirigente di riferimento, alla macro area Risultato individuale è assegnato un peso prioritario pari al 60% del punteggio totale della valutazione, mentre alla macro area Competenze professionali e manageriali è attribuito un peso complessivo pari al 30%; per il risultato di ente invece è individuato un valore identico per tutto il personale pari al 10%.

Riepilogando, i pesi complessivi riferiti a ciascuna macro area individuati per gli incaricati di Posizione Organizzativa o Alta Professionalità sono i seguenti:

- **Risultato di Ente**, peso 10/100,

- **Risultato individuale** (all'ambito di diretta responsabilità), peso 60/100,

- Competenze professionali e manageriali, peso 30/100.

Un punteggio inferiore al 60% del punteggio massimo ottenibile per l'area valutativa "competenze professionali e manageriali" (assieme all'area "risultato individuale") 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 ciascun titolare di posizione organizzativa o alta professionalità della propria scheda di valutazione individuale, la quale riassume gli elementi del sistema sopra descritti. Il punteggio totale espresso nella scheda rappresenta la valutazione individuale finale. E' in questo contesto che il titolare di PO/AP può esser chiamato a produrre una relazione sulla propria attività.

Le competenze professionali valutate nella scheda in quanto ritenute distintive e strategiche rispetto al ruolo manageriale sono elencate nella tabella seguente.

Le competenze degli incaricati di posizione organizzativa e alta professionalità

1. Garantisce flessibilità e disponibilità nei rapporti con gli Organi dell'Amministrazione e con il Dirigente (ad es. assistenza lavori commissioni consiliari, incontri istituzionali etc).	①	②	③	④	⑤
2. Collabora con il dirigente e gestisce con ampi margini di autonomia	①	②	③	④	⑤
3. Riesce a motivare i propri collaboratori e a costruire rapporti chiari, basati sulla reciproca assunzione di responsabilità	①	②	③	④	⑤
4. Si impegna nel miglioramento della qualità del servizio e collabora puntualmente agli adempimenti in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza	①	②	③	④	⑤
5. Attitudine al problem solving.	①	②	③	④	⑤
6. Ha una buona conoscenza della normativa e delle tecniche che regolano il proprio ambito di lavoro; cura l'aggiornamento professionale mediante, alternativamente: 1) la partecipazione a corsi di formazione (almeno tre all'anno); 2) coordina la rilevazione dei bisogni formativi all' interno del Servizio di appartenenza; 3) svolge attività di formatore all' interno dell' Ente.	①	②	③	④	⑤

PUNTEGGIO FINALE DI VALUTAZIONE	—				

I punti sono attribuiti nel modo seguente:

- insufficiente - punti 1
- sufficiente - punti 2
- buono - punti 3
- discreto - punti 4
- ottimo - punti 5;

SISTEMA DI INCENTIVAZIONE

Il risultato del processo valutativo costituisce la base per il calcolo della retribuzione di risultato, secondo quanto previsto dal CCNL e dal CCDI. Le risorse destinate all'incentivazione della performance di posizioni organizzative e alte professionalità sono pari ad una quota non inferiore al 15% delle risorse complessivamente finalizzate alla erogazione della retribuzione di posizione e di risultato di tutte le posizioni organizzative, così come previsto CCNL del 21.05.2018.

Per punteggi pari o superiori a 90/100 l'incaricato di PO/AP avrà diritto alla indennità di risultato massima attribuibile, calcolata in proporzione dell'indennità di posizione percepita secondo la proporzione seguente, dove X è l'indennità di risultato da calcolare:

$$BP : IP = BR : X$$

- 1) *BP = budget stanziato per l'indennità di Posizione delle PO/AP*
- 2) *IP = Indennità di posizione del singolo incaricato*
- 3) *BR = budget stanziato per l'indennità di risultato delle PO/AP*

La Giunta annualmente, in sede di approvazione del PEG/PDO, potrà individuare un punteggio minimo (superiore a 90/100) a partire dal quale l'incaricato di PO/AP ha diritto all'indennità di risultato massima attribuibile.

Per punteggi inferiori a 90/100 (o al punteggio stabilito annualmente dalla Giunta Comunale secondo il paragrafo precedente) l'indennità di risultato è decurtata proporzionalmente secondo la formula:

$$IR_{max} : PT = X : pt$$

- 1) IR_{max} = Indennità di risultato massima percepibile dal singolo incaricato
- 2) pt = punteggio effettivamente conseguito dal singolo incaricato
- 3) PT = punteggio massimo conseguibile (100 punti)

Eventuali residui rispetto al budget destinato all'indennità di risultato costituiscono economia. Nel caso di valutazione negativa l'incaricato di PO/AP non consegue il diritto, neanche parziale, alla retribuzione di risultato.

LA STRUTTURA DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE

Di seguito è rappresentata la struttura della scheda per la valutazione della performance dei **titolari di Posizione Organizzativa o Alta Professionalità**, con il dettaglio dei pesi attribuiti alle aree valutative nel loro complesso.

Ambito	Macro area valutativa	Elementi di valutazione	P.O /A.P.
			Peso
Performance Organizzativa	Risultato di ente	- Risultati della salute economico-finanziaria, della salute organizzativa, degli impatti e della performance complessiva dell'Ente, espressi in termini percentuali in un unico valore di sintesi	10
		- Risultati degli <i>obiettivi</i> di Peg/PDO assegnati al valutato, misurati attraverso appositi indicatori	60
Performance individuale	Competenze professionali e manageriali	Competenze ritenute rilevanti dall'ente per le posizioni organizzative/alta professionalità, contenute nell'apposita scheda.	30
	TOTALE		100

NOTE	"Inserire gli ambiti di miglioramento individuati"
-------------	--

PESATURA DELLE AREE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA E DI ALTA PROFESSIONALITA'

La valutazione delle posizioni organizzative/alta professionalità si attua con la seguente procedura:

- Il Segretario Generale propone alla Giunta i criteri per la valutazione (pesatura) e per la definizione del trattamento economico accessorio (indennità di posizione e risultato), avvalendosi del Nucleo Indipendente di Valutazione, il quale rilascia parere obbligatorio sul sistema di valutazione suddetto;
- La Giunta approva i criteri su cui si basa il sistema di valutazione;
- Sulla base dei suddetti criteri viene effettuata la valutazione delle posizioni organizzative su proposta del Segretario Generale, sentito il Nucleo Indipendente di Valutazione. La Giunta adotta il relativo provvedimento.
- La graduazione delle posizioni organizzative vengono rese note agli interessati;

L'indennità di posizione viene erogata mensilmente in proporzione all'indennità annua attribuita calcolata sulla base dei criteri di seguito stabiliti e viene ridefinita a seguito di modificazioni nell'attribuzione degli incarichi.

Criteri per la valutazione della posizione:

1. La graduazione delle funzioni per l'attribuzione della retribuzione di posizione viene effettuata sulla base di parametri connessi a una classe di fattori di valutazione per ognuno dei quali si individuano i relativi fattori:

Fattori:

- A. Collocazione nella struttura Max punti 30
- B. Complessità organizzativa..... Max punti 30
- C. Responsabilità gestionali interne ed esterne..... Max punti 50

2. per ciascuno dei fattori di valutazione è stato quindi sviluppato un apposito sistema ponderativo articolato in parametri di apprezzamento, ai quali è stato attribuito un punteggio (come da scheda allegata). Allo stesso modo si procede, come da relativa scheda allegata, per le alte professionalità.

3. Sommando i singoli valori parametrici attribuiti alla posizione in esame si otterrà il peso complessivo della singola posizione, da utilizzarsi nella successiva ed ultima fase, al fine di pervenire alla concreta determinazione della retribuzione di posizione secondo la formula seguente: (budget complessivo/PT)*pt; laddove i singoli valori economici risultino inferiori o superiori ai limiti contrattuali gli stessi sono ricondotti nei limiti (procedendo poi al ricalcolo delle rimanenti indennità di posizione).

1) $budget\ complessivo = budget\ stanziato\ per\ l'indennità\ di\ posizione\ PO/AP$

2) $PT = sommatoria\ dei\ punteggi\ corrispondenti\ ai\ pesi\ di\ tutte\ le\ posizioni\ organizzative/AP$

3) $pt = punteggio\ della\ singola\ posizione\ organizzativa/AP$

SCHEDA PER LA VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE.

Fattori:

A. Collocazione nella struttura Max punti 30

B. Complessità organizzativa.....Max punti 30

C. Responsabilità gestionali interne ed esterne.....Max punti 50

Fattore A: collocazione nella struttura - Massimo punti 30

A1 – Posizione di sovraordinazione cui rispondere (max punti 10)

- | | |
|------------------------------------|----|
| 1. livello di vertice politico | 10 |
| 2. direttore generale o segretario | 8 |
| 3. dirigente | 4 |

A2 – Personale funzionalmente assegnato (max punti 10)

- | | |
|------------------------|----|
| 1. da 11 unità in poi | 10 |
| 2. tra 8 e 10 unità | 8 |
| 3. tra 6 e 7 unità | 5 |
| 4. tra 3 e 5 unità | 3 |
| 5. 2 unità o inferiori | 1 |

A3 – Relazioni permanenti con soggetti esterni e/o interni (max punti 10)

- | | |
|---|----------|
| 1. di elevata complessità gestionale, anche in rapporto alla partecipazione in organismi collegiali esterni fino a 10 | |
| 2. di media complessità gestionale | fino a 8 |
| 3. di modesta complessità gestionale | fino a 6 |
| 4. di scarsa complessità gestionale | fino a 3 |

Fattore B: Complessità organizzativa – Massimo punti 30

B1 – Funzioni (insiemi di materie omogenee) e procedimenti assegnati all'Area (max punti 10)

- | | |
|---------------------------------------|-----------|
| 1. funzioni e procedimenti eterogenei | fino a 10 |
|---------------------------------------|-----------|

- | | |
|----------------------------|----------|
| 2. procedimenti eterogenei | fino a 8 |
| 3. procedimenti omogenei | fino a 4 |

B2 – Tipologia delle cognizioni necessarie (max punti 10)

- | | |
|---|----------|
| 1. cognizioni di tipo multidisciplinare di ampio spettro (giuridico, tecnico, contabile, organizzativo...)
fino a 10 | |
| 2. cognizioni di tipo multidisciplinare di spettro significativo | fino a 8 |
| 3. cognizioni di tipo multidisciplinare limitate | fino a 4 |
| 4. cognizioni di tipo monodisciplinare | fino a 2 |

B3 – Competenze professionali e dinamiche formative e/o d'aggiornamento, richieste per ricoprire il ruolo (max 10)

- | | |
|---|-----------|
| 1. grado di espressione elevato, dinamiche formative e/o d'aggiornamento costanti ed estese | fino a 10 |
| 2. grado di espressione medio e dinamiche formative e/o d'aggiornamento occasionali ed estese | fino a 7 |
| 3. grado di espressione modesto e dinamiche formative e/o d'aggiornamento non significative | fino a 3 |

Fattore C: Responsabilità gestionali interne ed esterne – Massimo punti 50

C1 – Livello di autonomia decisionale (max 10)

- | | |
|--|-----------|
| 1. autonomia decisionale nell'ambito di obiettivi di massima forniti dal dirigente | fino a 10 |
| 2. autonomia decisionale nell'ambito di obiettivi specifici | fino a 6 |
| 3. autonomia decisionale nell'ambito di direttive e indirizzi specifici | fino a 4 |
| 4. autonomia decisionale nell'ambito di disposizioni prescrittive | fino a 2 |

C2 – Funzioni svolte su delega dirigenziale (acquistano rilievo l'ampiezza e il contenuto delle funzioni delegate, con attribuzione di poteri di firma di provvedimenti finali a rilievo esterno) (max 10)

- | | |
|---|-----------|
| 1. ambiti relevantissimi di delega, con adozione e sottoscrizione del provvedimento finale, anche con riferimento alla maggiore o minore ripetitività | fino a 10 |
| 2. ambiti rilevanti di delega | fino a 8 |
| 3. ambiti modesti di delega | fino a 5 |

<i>4. ambiti limitatissimi di delega</i>	<i>fino a 2</i>
C3 – Valore dei capitoli di entrata e uscita nel PEG	(max 10)
<i>1. oltre 1 milione</i>	<i>10</i>
<i>2. oltre € 500.000 e fino a 1 milione</i>	<i>7</i>
<i>3. da € 250.000 a € 500.000</i>	<i>4</i>
<i>4. inferiore a € 250.000</i>	<i>2</i>
C4 – Trasversalità delle funzioni	(max 10)
<i>1. rilevante</i>	<i>fino a 10</i>
<i>2. discreta</i>	<i>fino a 7</i>
<i>3. modesta</i>	<i>fino a 4</i>
<i>4. limitata</i>	<i>fino a 2</i>
C5 – Responsabilità amministrativa, civile verso terzi, contabile	(max 10)
<i>1. alta, con responsabilità contabile</i>	<i>fino a 10</i>
<i>2. alta, senza responsabilità contabile</i>	<i>fino a 8</i>
<i>3. media</i>	<i>fino a 5</i>
<i>4. bassa</i>	<i>fino a 3</i>

SCHEDA PER LA VALUTAZIONE DELLE ALTE PROFESSIONALITA'

Fattori:

- A. Collocazione nella struttura Max punti 30
- B. Complessità organizzativa.....Max punti 30
- c. Responsabilità gestionali interne ed esterne.....Max punti 50

Fattore A: collocazione nella struttura - Massimo punti 30

A1 – Posizione di sovraordinazione cui rispondere (max punti 15)

- 1. livello di vertice politico 15
- 2. direttore generale o segretario 8
- 3. dirigente 4

A2 – Relazioni permanenti con soggetti esterni e/o interni (max punti 15)

- 1. di elevata complessità gestionale, anche in rapporto alla partecipazione in organismi collegiali esterni fino a 15
- 2. di media complessità gestionale fino a 8
- 3. di modesta complessità gestionale fino a 6
- 4. di scarsa complessità gestionale fino a 3

Fattore B: Complessità organizzativa – Massimo punti 30

B1 – Funzioni (insiemi di materie omogenee) e procedimenti assegnati all'Area (max punti 10)

- 1. funzioni e procedimenti eterogenei fino a 10
- 2. procedimenti eterogenei fino a 8
- 3. procedimenti omogenei fino a 4

B2 – Tipologia delle cognizioni necessarie (max punti 10)

- 1. cognizioni di tipo multidisciplinare di ampio spettro (giuridico, tecnico, contabile, organizzativo...) fino a 10

- | | |
|--|----------|
| 2. cognizioni di tipo multidisciplinare di spettro significativo | fino a 8 |
| 3. cognizioni di tipo multidisciplinare limitate | fino a 4 |
| 4. cognizioni di tipo monodisciplinare | fino a 2 |

B3 – Competenze professionali e dinamiche formative e/o d’aggiornamento, richieste per ricoprire il ruolo (max 10)

1. grado di espressione elevato, dinamiche formative e/o d’aggiornamento costanti ed estese fino a 10
2. grado di espressione medio e dinamiche formative e/o d’aggiornamento occasionali ed estese fino a 7
3. grado di espressione modesto e dinamiche formative e/o d’aggiornamento non significative fino a 3

Fattore C: Responsabilità interne ed esterne – Massimo punti 50

C1 – Livello di autonomia decisionale (max 15)

1. autonomia decisionale nell’ambito di obiettivi di massima forniti dal dirigente fino a 15
2. autonomia decisionale nell’ambito di obiettivi specifici fino a 6
3. autonomia decisionale nell’ambito di direttive e indirizzi specifici fino a 4
4. autonomia decisionale nell’ambito di disposizioni prescrittive fino a 2

C2 – Trasversalità delle funzioni (max 20)

1. rilevante fino a 20
2. discreta fino a 10
3. modesta fino a 4
4. limitata fino a 2

C3 – Responsabilità amministrativa, civile verso terzi, contabile (max 15)

1. alta, con responsabilità contabile fino a 15
2. alta, senza responsabilità contabile fino a 8
3. media fino a 5
4. bassa fino a 3

LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE DI CATEGORIA B, C, D

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

Ad inizio anno il dirigente 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 per il personale di Categoria D e 45/100 per il personale di Categoria B e C.

In corso d'anno ciascun dirigente dovrà prevedere 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 ed il livello medio (quindi a livello di Ente) di raggiungimento degli obiettivi di PEG/PDO. Il risultato di ente è espresso in termini percentuali in un unico valore di sintesi. I risultati della Performance di Amministrazione pesano 10/100 per il personale di Categoria D e 5/100 per il personale di Categoria B e C.

- Performance individuale:

Risultato individuale, macro area valutativa nella quale confluiscono i risultati degli indicatori, appositamente individuati, degli *obiettivi di Peg/PDO* assegnati al valutato, per un peso totale pari a 40/100 per il personale di Categoria D e 45/100 per il personale di Categoria B e C.

Competenze. La valutazione delle competenze professionali è il risultato della valutazione del dirigente di riferimento espressa anche attraverso un colloquio valutativo.

Nel processo di valutazione, coordinato dal dirigente, che resta il responsabile della valutazione finale, possono essere coinvolti diversi attori:

- Per il **personale di cat. B, C** il dirigente può avvalersi del supporto del personale di Cat. D e/o titolare di PO/AP, direttamente responsabile del valutato per raccogliere ulteriori elementi sulla performance nell'anno considerato,
- Per il **personale di cat. D** il dirigente può avvalersi del supporto del personale di titolare di PO/AP, direttamente responsabile del valutato/per raccogliere ulteriori elementi sulla performance nell'anno considerato.

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

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

- **Risultato di Ente**, peso 10/100 per la Cat D e 5/100 per la Categoria B e C;
- **Risultato individuale**, pari a 40/100 per la Cat D e 45/100 per la Categoria B e C;
- **Competenze**, pari a 50/100.

Di anno in anno Il Segretario Generale (sentiti i Dirigenti) individua la pesatura da attribuire alle singole “competenze” fino alla concorrenza dei 50 punti.

Un punteggio inferiore al 60% del punteggio massimo ottenibile per l’area valutativa “competenze professionali” (assieme all’area “risultato individuale”) 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 di valutazione individuale, la quale riassume gli elementi del sistema sopra descritti. Il punteggio totale espresso nella scheda rappresenta la valutazione individuale finale. E’ in questo contesto che il dipendente può esser chiamato ad effettuare la propria autovalutazione, mediante una relazione.

LE COMPETENZE DEL PERSONALE DI CAT. D

Per il personale di categoria D sono individuate quattro 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
<p>Autonomia: capacità di gestire la propria attività lavorativa indipendentemente dalla presenza di istruzioni operative, in funzione del tempo e delle risorse a disposizione</p>	Svolgere una prestazione efficace in modo autonomo anche grazie all'aggiornamento professionale; alternativamente sarà considerato, quanto all'aggiornamento professionale: 1) la partecipazione a corsi di formazione (almeno tre all'anno); 2) il coordinare la rilevazione dei bisogni formativi all'interno del Servizio di appartenenza; 3) lo svolgere attività di formatore all'interno dell'Ente.
	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
<p>Integrazione - sinergia capacità di armonizzare il proprio operato con le attività degli altri, coordinando i propri</p>	Utilizzare il dialogo come fonte per reperire e fornire informazioni e stimolare lo scambio reciproco

Competenze	Comportamenti attesi
collaboratori verso obiettivi comuni e coordinandosi con gli obiettivi degli altri settori e servizi	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

LE COMPETENZE DEL PERSONALE DI CAT. B, C

Per il personale di categoria 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 mediante, alternativamente: 1) la partecipazione a corsi di formazione (almeno tre all'anno); 2) coordinare la rilevazione dei bisogni formativi all'interno del Servizio di appartenenza; 3) svolgere attività di

Competenze	Comportamenti attesi
	formatore all'interno dell' Ente.
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 una o più competenze specifiche finalizzate a evidenziare alcuni aspetti maggiormente significativi per il ruolo del collaboratore o per il suo percorso di crescita professionale, in un'ottica di sempre migliore aderenza della scheda alle condizioni organizzative e con la finalità del miglioramento della performance del personale. In questo caso, il peso complessivo dei comportamenti resta invariato, ma verranno rivisti proporzionalmente i pesi degli altri comportamenti.

SISTEMA DI INCENTIVAZIONE

Le risorse relative all'incentivazione della performance del personale di Cat. 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.

Sommando i punteggi attribuiti (all'esito della valutazione della performance) ai singoli dipendenti si otterrà il peso complessivo da utilizzarsi nella successiva ed ultima fase, al fine di pervenire alla concreta determinazione della performance individuale secondo la formula seguente: $(\text{budget performance}/PT)*pt$.

- 1) *budget performance = budget stanziato per la performance individuale (al netto del budget per la maggiorazione)*
- 2) *PT= sommatoria dei punteggi corrispondenti alle valutazioni di tutti i soggetti*
- 3) *pt= valutazione del singolo dipendente*

Ai sensi dell'art. 69 del CCNL 21.05.2018, sulla base della contrattazione decentrata annuale, sarà definita una maggiorazione non inferiore al 30% del valore medio pro-capite dei premi da attribuire ad una limitata quota massima di personale valutato.

Nel caso di valutazione negativa non consegue il diritto, neanche parziale, all'incentivo monetario.

LA STRUTTURA DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE

Di seguito è rappresentata la struttura della scheda, con il dettaglio dei pesi attribuito alle aree valutative nel loro complesso.

Ambito	Macro area valutativa	Elementi di valutazione	Peso	
			Cat. D	Cat. B, C
Performance Organizzativa	Risultato di ente	Risultati della salute economico-finanziaria, della salute organizzativa, degli impatti e della performance complessiva dell'Ente, espressi in termini percentuali in un unico valore di sintesi	10	5
Performance individuale	Risultato individuale	- Grado di raggiungimento degli <i>obiettivi gestionali e delle attività strutturali</i> di Peg, assegnati al valutato o in cui è coinvolto, misurati attraverso appositi indicatori	40	45
	Competenze professionali	<p>Competenze strategiche individuate per il personale di categoria D:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Autonomia - Integrazione sinergia - Problem solving - Flessibilità <p>Competenze strategiche individuate per il personale di categoria B e C:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Affidabilità - Orientamento all'utente - Cooperazione - Impegno - Flessibilità <p>Specifiche competenze possono essere individuate annualmente dal dirigente</p>	50	50
	TOTALE		100	100

NOTE	"Inserire gli ambiti di miglioramento individuati"
-------------	--

PREMI COLLEGATI AD INDICATORI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

In relazione ai premi correlati alla performance organizzativa di cui all'art. 68 comma 2 lett. a) del CCNL 21.05.2018, sono da ascrivere a tale tipologia di premio:

- 1) i budget che la Giunta Comunale può destinare annualmente ad incentivare specifici progetti del PDO ai sensi e con le modalità di cui all'art. 67 comma 5 lett. b) destinati a singoli uffici o gruppi di lavoro;
- 2) i budget che la Giunta Comunale può destinare annualmente ad incentivare specifici progetti del PDO ai sensi e con le modalità di cui all'art. 67 comma 5 lett. b) – progetti strategici – destinati trasversalmente a più Uffici o Aree di massima dimensione.

La GC disciplina annualmente, in sede di approvazione del PDO, i criteri di distribuzione di tali risorse comunque legati al merito, al grado di coinvolgimento del singolo dipendente ed al grado di raggiungimento del progetto.