

Allegato A)



COMUNE DI MIRANO

Provincia di Venezia

REGOLAMENTO

Sistema di misurazione e valutazione della performance

Introduzione

L'adozione di un sistema di misurazione e valutazione della *performance* (**SISTEMA**) deriva dalla necessità di dare esecuzione a specifiche disposizioni normative e contrattuali, nonché dall'esigenza di dotare il Comune di Milano di più adeguati strumenti gestionali.

La proposta costituisce la rivisitazione della metodologia che il Comune ha fino ad oggi utilizzato, e si pone come obiettivo principale l'introduzione di forme di verifica dell'impatto esterno delle attività svolte, soprattutto nella percezione da parte degli utenti.

Il **SISTEMA** ha natura "integrata", in quanto i tratti distintivi e caratterizzanti che conducono alla misurazione prima ed alla valutazione poi, della performance organizzativa e individuale per i dirigenti, i titolari di incarichi di Elevata qualificazione (EQ) e per gli altri dipendenti, sono costruiti con un meccanismo definito a cascata che parte dai livelli organizzativi più elevati dell'amministrazione fino alle singole u.o. ed agli individui legando in maniera appropriata gli obiettivi ai comportamenti ed alle competenze di ognuno in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

La metodologia riguarda la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi e dei comportamenti organizzativi ai fini della erogazione della indennità di risultato per i dirigenti e per l'erogazione della produttività per i dipendenti.

In particolare, si propone di raggiungere i seguenti obiettivi:

- 1) collegare più strettamente la valutazione agli esiti effettivi delle attività svolte;
- 2) rendere più vincolante e obiettivo il nesso con le capacità manageriali e le competenze professionali;
- 3) prevedere forme di valutazione delle attività svolte e del loro impatto esterno, con particolare riferimento alla percezione da parte degli utenti;
- 4) omogeneizzare i criteri di valutazione dei funzionari apicali con quelli di tutto il restante personale dell'ente.

Titolo I

Principi e Obiettivi

Art.1

Principi Ispiratori e Obiettivi

Il "**SISTEMA**" di misurazione e valutazione della performance si ispira a numerose disposizioni (D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 e s.m., D. Lgs. 30 marzo 2001, n. 165, Direttiva del Ministro della Funzione Pubblica del 24 marzo 2004, CCNL del comparto Autonomie locali) e s.m., e si pone come obiettivo:

- 1) la valorizzazione del merito, dell'impegno e della produttività di ciascun dipendente;
- 2) la trasparenza e pubblicità dei criteri e dei risultati;
- 3) la partecipazione al procedimento della persona sottoposta a valutazione;
- 4) la diffusione della cultura della partecipazione, quale presupposto all'orientamento al risultato, al posto della cultura dell'adempimento, per accrescere il senso di responsabilità e l'iniziativa individuale;
- 5) il miglioramento della qualità complessiva dei servizi forniti anche in un'ottica di sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi;
- 6) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- 7) la cura della formazione e dello sviluppo professionale del personale, garantendo pari opportunità alle lavoratrici e ai lavoratori.

Il rispetto dei principi generali in materia di misurazione e valutazione della performance è condizione necessaria per l'erogazione di premi e componenti del trattamento retributivo legati alla performance e rileva ai fini del riconoscimento delle progressioni economiche, dell'attribuzione degli incarichi di responsabilità al personale, nonché del conferimento degli incarichi dirigenziali.

La valutazione negativa, come disciplinata nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance, rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione della sanzione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'art. 55-quater, comma 1, lett. f-quinques), del D.Lgs. n. 165/2001 e s.m.i., ove resa a tali fini specifici nel rispetto delle disposizioni del D.Lgs. n. 150/2009 e s.m.i..

Art.2

Ambito applicativo

1. Il **SISTEMA** disciplina:

- a) modalità, soggetti e tempi di misurazione, valutazione e monitoraggio della performance delle strutture amministrative dell'Ente complessivamente considerate, delle singole Aree in cui si articola il Comune, del personale dirigenziale e del personale non dirigenziale.
- b) gli strumenti di valorizzazione del merito e i metodi di incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa;
- c) le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance;

- d) le misure finalizzate a garantire la trasparenza e la rendicontazione del ciclo di gestione della performance.

Art.3

Ciclo di gestione della performance

1. Il ciclo di gestione della performance si sviluppa in coerenza con la programmazione strategica di livello generale, con il bilancio e attraverso gli altri strumenti di programmazione finanziaria adottati dell'Ente.
2. Il ciclo di gestione della performance, come definito dal vigente Regolamento per l'ordinamento degli uffici e dei servizi, si articola nelle seguenti fasi:
 - a) programma amministrativo e linee programmatiche;
 - b) bilancio di previsione e il Documento Unico di Programmazione;
 - c) piano esecutivo di gestione (PEG);
 - d) piano integrato di attività e organizzazione (PIAO)
 - e) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
 - f) misurazione e valutazione della *performance*, organizzativa e individuale, secondo le procedure e criteri di cui al presente **SISTEMA**;
 - g) adozione dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito, all'esito del processo di cui alla lettera e);
 - h) rendicontazione dei risultati al Sindaco, ai cittadini;
 - i) pubblicazione dei risultati sul sito istituzionale dell'Ente.
3. La performance organizzativa e la performance individuale sono valutate annualmente; a tal fine, viene adottato dalla Giunta Comunale ed aggiornato ogniqualvolta si renda necessario il Sistema di misurazione e valutazione della performance, previo parere vincolante del Nucleo di Valutazione.
4. La definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori ed il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse si realizza attraverso il Piano della Performance, che è unificato organicamente nel PIAO, il quale viene deliberato annualmente in coerenza con il bilancio di previsione, con il documento unico di programmazione e con il PEG.

Art.4

Soggetti del sistema di misurazione e valutazione della *performance*

1. I soggetti che intervengono nel processo di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa e individuale sono:
 - a) il Sindaco;
 - b) la Giunta comunale
 - c) il Nucleo di Valutazione (NdV);
 - d) il Segretario Generale;
 - e) i Dirigenti
 - f) i Cittadini/utenti finali
 - g) e il personale dipendente dell'ente.
2. Il sistema di valutazione della *performance* del Segretario Generale, dei dirigenti, dei funzionari titolari di posizioni di Elevata qualificazione e degli altri dipendenti dell'ente è integrato dal vigente Regolamento comunale per l'ordinamento degli uffici e dei servizi e di quanto previsto in materia dalle disposizioni vigenti.

Art.5

Elementi del Sistema di Misurazione e Valutazione della *performance*

1. Nell'ambito del presente Sistema di Misurazione e Valutazione della performance, si intende per:
 - Performance organizzativa: il livello di risultato conseguito dall'ente nel suo complesso o da un titolare di area/servizio in cui si articola, misurato e valutato sulla base del grado di conseguimento di obiettivi definiti nei documenti di programmazione e delle qualità delle attività e dei progetti realizzati;
 - Performance individuale: il livello di prestazione di ciascun lavoratore, nell'ambito del proprio ruolo organizzativo, valutato sulla base del grado di conseguimento di obiettivi individuali o di servizio, dell'apporto individuale alla performance organizzativa e dell'adeguatezza dei comportamenti organizzativi dimostrati in rapporto al ruolo ricoperto.
 - Obiettivo: risultato da conseguire in futuro, espresso in modo chiaro, sintetico, concreto e specifico con riferimento ad un periodo determinato, coincidente con l'anno o con l'arco temporale coperto da un progetto;
 - Obiettivi strategici: rappresentano i traguardi che l'amministrazione si prefigge di raggiungere per realizzare con successo la propria missione. In particolare, gli obiettivi strategici possono fare riferimento ad un orizzonte temporale pluriennale e presentano un elevato grado di rilevanza, richiedendo uno specifico sforzo di

pianificazione. Nel PIAO sono definiti, nell'ambito del sistema di programmazione dell'Ente, quali obiettivi premianti al fine della valutazione della performance;

- Obiettivo operativo: obiettivo annuale di mantenimento, di miglioramento o di sviluppo di norma riferito a specifici processi correnti o progetti;
- Processo corrente: attività dell'ente svolte in via ordinaria e continuativa, identificabili con servizi rivolti a specifici segmenti di utenza; sui processi correnti sono, in genere, definiti obiettivi operativi;
- Progetto: insieme correlate di attività, non ripetitive, svolte in un arco temporale determinato, aventi inizio e termine identificati, finalizzate al conseguimento di specifici obiettivi;
- Indicatore di risultato: misura utilizzata per informare sul grado di conseguimento di un obiettivo;
- Sistemi di verifica del risultato: insieme di tecniche utilizzate per informare gli stakeholder interni ed esterni sul grado di conseguimento di un obiettivo. Oltre agli indicatori di risultato, si utilizzano, a tal fine, schede analitiche e descrittive possibilmente compilate sulla base delle risposte e dei giudizi espressi da utenti esterni ed interni;
- Target: livello dell'obiettivo, rispetto al quale si valuta la bontà del risultato conseguito;
- Parametro: misura riferita a processi correnti o attività, non collegata ad un specifico obiettivo, ma, comunque, utile in ottica informativa e di supporto alle decisioni da assumere.

Art.6

Oggetto del sistema di misurazione e valutazione

1. Il sistema di misurazione e valutazione concerne la *performance organizzativa*, nella duplice accezione di singolo settore e dell'Ente nel suo complesso, e la *performance individuale*, ovvero quella del personale, dirigenziale e non dirigenziale, sia a tempo indeterminato che a tempo determinato.
2. La misurazione della performance organizzativa viene effettuata attraverso la misura del grado di raggiungimento degli obiettivi previsti nel piano della performance, secondo le modalità descritte nel successivo Titolo II
3. La misurazione della performance individuale viene effettuata nell'ambito del sistema di valutazione del personale, dei titolari di incarichi di Elevata Qualificazione, dei Dirigenti e del Segretario Generale che ha per oggetto la prestazione e le potenzialità. La valutazione della prestazione prende in considerazione i risultati concretamente raggiunti sia individualmente che collettivamente, le competenze organizzative dimostrate, le capacità professionali. A tale valutazione è correlata la razionale attribuzione delle indennità collegate alle prestazioni offerte dal personale, dai titolari di incarichi di Elevata Qualificazione e dai Dirigenti.

TITOLO II

La valutazione della performance organizzativa

Art.7

Criteri per la valutazione e la misurazione della performance organizzativa

1. La misurazione della performance organizzativa viene effettuata attraverso la misura del grado di raggiungimento degli obiettivi definiti. Gli obiettivi sono assegnati ai responsabili delle Aree e da questi ai Responsabili di Servizio/E.Q.- Essi hanno un arco temporale annuale o pluriennale, ovvero, nel caso di obiettivi relativi a progetti da realizzare, coincidente con la durata del progetto. Gli obiettivi vengono definiti nel PIAO. Agli obiettivi è collegato il budget, nel quale vengono esplicitate le dotazioni economico - finanziarie assegnate a ciascun responsabile attraverso il PEG. La misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi viene effettuata attraverso un sistema di indicatori di performance che fanno riferimento ai seguenti ambiti di misurazione:
 - a) attuazione dei piani e dei programmi, ovvero misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto dell'assorbimento delle risorse;
 - b) efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
 - c) qualità delle prestazioni e dei servizi erogati.

Art.8

Il processo di definizione degli obiettivi operativi

1. Il processo di definizione degli obiettivi operativi avviene attraverso le seguenti fasi:
 - ricognizione delle linee programmatiche di mandato e degli obiettivi strategici
 - definizione degli indicatori per la misura del grado di conseguimento degli obiettivi strategici
 - esplicitazione del collegamento tra obiettivi strategici e PIAO, definizione degli obiettivi operativi da assegnare al Responsabile di Area e di Servizio, definizione degli indicatori per la misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi;

Art.9

Criteri per la definizione del valore target degli indicatori

1. Per ciascuno degli indicatori di performance viene definito un valore target, che corrisponde al valore atteso dell'indicatore per l'anno in esame, ossia al valore dell'indicatore che consente di raggiungere il corrispondente obiettivo operativo. Il valore target viene determinato tenendo conto dell'obiettivo operativo da raggiungere nonché: delle condizioni di normale svolgimento delle attività nelle aree alle quali l'obiettivo si riferisce; delle risorse, collegate all'obiettivo da raggiungere, che saranno effettivamente a disposizione del responsabile dell'area.
2. Confrontando i livelli di performance effettivamente conseguiti con i target predefiniti si può valutare se l'obiettivo è stato raggiunto o meno.

Art. 10

Percorso della valutazione

1. Il "Percorso di valutazione della performance" si articola come segue:
 - il competente servizio dei controlli interni acquisirà da ogni Settore la documentazione inerente il livello di conseguimento degli obiettivi relativi all'anno precedente in base PIAO. Inoltre acquisirà le eventuali relazioni organizzative dei dirigenti dirette a mettere in luce i percorsi e le criticità non evidenziate nel PIAO e negli indicatori di attività (ad esempio, attività di particolare rilievo effettuate, best practice, ecc...).
 - le schede di valutazione finali degli obiettivi saranno quindi trasmesse al Nucleo di valutazione per la successiva certificazione dei risultati raggiunti. Il Nucleo di valutazione, al fine di formulare la definitiva valutazione, potrà richiedere ai Dirigenti ulteriori informazioni.
 - il Nucleo di Valutazione provvederà successivamente alla certificazione dei risultati raggiunti, tenendo conto, ove presenti, anche delle risultanze delle valutazioni realizzate con il coinvolgimento dei cittadini o degli altri utenti finali per le attività e i servizi svolti nonché, se disponibili, dei risultati prodotti dalle indagini svolte dalle agenzie esterne di valutazione e dalle analisi condotte dai soggetti appartenenti alla rete nazionale per la valutazione delle amministrazioni pubbliche di cui al decreto emanato in attuazione dell'art. 19 del D.L. n° 90 del 2014 e dei dati forniti dall'Amministrazione.
 - la certificazione dei risultati raggiunti sarà quindi trasmessa ai Dirigenti per le successive fasi di valutazione degli incaricati delle EQ e degli altri dipendenti.
 - consegna delle schede di valutazione al personale di norma entro il 30 aprile ed erogazione dei premi entro i due mesi solari successivi

TITOLO III

La valutazione delle prestazioni

Art.11

Definizione degli obiettivi

1. Come indicato nell'allegato alla delibera n.112/2010 dell'ex Civit, ora ANAC, "Termini e concetti chiave del Piano della *performance*" l'obiettivo è la descrizione di un traguardo che l'Ente si prefigge di raggiungere per eseguire con successo i propri indirizzi.
2. L'individuazione degli obiettivi è definita con l'approvazione nelle linee guida di mandato e con la redazione annuale dei documenti di programmazione finanziaria dell'ente (Bilancio, DUP, PEG, PIAO).
3. Questa fase è caratterizzata dalla partecipazione e dalla trasparenza e si fonda sull'analisi delle attività da svolgere in vista del risultato finale.
4. La Giunta comunale, sulla base degli atti programmatici adottati, decide sugli obiettivi da assegnare ai dirigenti tenuto conto delle competenze presidiate e in rapporto alle risorse disponibili individuando, insieme ai predetti, gli atti e le prestazioni da segnalare come snodi rilevanti rispetto al risultato finale atteso, nonché le verifiche intermedie.
5. Durante l'anno gli obiettivi assegnati mediante il PIAO possono essere modificati ovvero eliminati, oppure potranno essere aggiunti nuovi obiettivi. A tal scopo dovrà essere adottata dalla Giunta Comunale apposita delibera di modifica del PIAO entro i termini previsti dalla legge e/o dal vigente regolamento di Contabilità dell'ente.
6. Entro un mese dall'approvazione del PIAO il Dirigente illustra ai propri collaboratori, con opportune modalità, gli obiettivi da perseguire nell'anno.

7. Nel caso in cui un obiettivo non sia raggiunto per ragioni oggettivamente non addebitabili al dirigente, lo stesso non sarà considerato valutabile e, di conseguenza, la valutazione sarà effettuata sugli altri obiettivi, rimodulandone in proporzione il peso.
8. Nell'assegnazione dei compiti, si dovrà tener conto degli obiettivi fissati, dell'azione amministrativa e gestionale e delle competenze specifiche del servizio al quale il soggetto valutato è preposto.

Art.12

Trasparenza e chiarezza

1. Fasi e attività indicate all'articolo precedente richiedono chiarezza su:
 - a. Obiettivi, da realizzare nell'Area/Servizio e compiti da assegnare, conseguentemente, al personale evidenziando l'apporto richiesto al personale coinvolto nelle diverse attività;
 - b. risultati, che l'Amministrazione si attende dal dirigente, rispetto alle attività da presidiare;
 - c. modalità alle quali attenersi nel riscontro del lavoro svolto.
2. Questa procedura mira al raggiungimento di differenti obiettivi:
 - a. ancorare la retribuzione di risultato a elementi oggettivi che evidenzino le competenze organizzative e i risultati ottenuti nell'attività amministrativa;
 - b. assicurare la coerenza tra gli obiettivi delle politiche intraprese dall'ente e l'azione amministrativa dei responsabili;
 - c. agevolare il coordinamento e l'integrazione tra le diverse aree, enfatizzando l'eventuale presenza di obiettivi trasversali;
 - d. valorizzare le competenze manageriali adeguandole allo sviluppo del contesto culturale, tecnologico e organizzativo di riferimento ed individuando i fabbisogni formativi dei dirigenti;
 - e. diffondere un modello di gestione amministrativa articolato per obiettivi, orientato al risultato e all'innovazione e che promuova strumenti di interazione tra il personale, i responsabili degli uffici e l'area politica;
 - f. promuovere processi di miglioramento delle prestazioni in termini di qualità.

La scelta degli obiettivi da assegnare avviene mediante la definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella relazione annuale sulla performance

Art.13

La pesatura degli obiettivi

1. Per esprimere il livello d'importanza che gli Organi di indirizzo politico-amministrativo hanno attribuito ad ognuno degli obiettivi individuati, agli stessi deve essere attribuito un indicatore numerico compatibile con la struttura di calcolo predisposta nel **SISTEMA**.
2. L'organo di indirizzo politico, supportato dal Segretario Generale e dai Dirigenti, dovrà individuare e associare ad ogni obiettivo un peso, rappresentativo dell'importanza (priorità) che ad esso si ritiene attribuire.
3. La somma dei pesi attribuibili a tutti gli obiettivi operativi per ogni Servizio non può essere superiore a 100.
4. Il grado di raggiungimento degli obiettivi verrà sempre espresso in forma di percentuale e la percentuale di raggiungimento di ciascun obiettivo individua il corrispondente punteggio ottenuto dal valutato.

Art. 14

Sistema di pesatura delle Aree

1. Il Comune di Milano è dotato di un sistema di pesatura delle Aree predisposto dal Nucleo di Valutazione e approvato con apposita deliberazione dalla Giunta Comunale.

Capo I

La valutazione delle prestazioni dirigenziali

Art.15

Criteri di valutazione e misurazione

1. Ai fini della valutazione delle posizioni dirigenziali si tiene conto della valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi, della collocazione nell'organizzazione dell'ente, della valutazione della performance delle unità organizzative di diretta responsabilità, della valutazione del contributo assicurato alla Performance di tutto l'Ente, dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi assegnati e dei comportamenti individuali dimostrati, delle competenze e capacità relazionali, della complessità organizzativa e delle responsabilità gestionali interne ed esterne.

Modalità di valutazione dei Dirigenti

1. La valutazione dei Dirigenti viene effettuata dal Nucleo di Valutazione considerando: la percentuale di raggiungimento del risultato degli obiettivi assegnati dal PIAO che pesa per il 60% e la valutazione dei comportamenti individuali che pesa per il 40%. Gli obiettivi strategici specificatamente individuati nel PIAO quali obiettivi di “performance” hanno un peso complessivo non superiore al 50% nella valutazione degli obiettivi, peso che sarà definito annualmente nel “piano della performance”.
2. La valutazione dei comportamenti individuali è a sua volta suddivisa in 3 aree (gestionale, che pesa per il 30%, relazionale, anch’essa per il 40%, e di innovazione, che vale il 30%) ciascuna delle quali porta come risultato la media dei punteggi assegnati ai singoli parametri che la compongono, valutati ciascuno su una scala da 1 a 5 (5 è il valore massimo).

VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI INDIVIDUALI					
AREA GESTIONALE	1	2	3	4	5
1. Competenze professionali espresse:					
1.1 Applicare l'insieme di competenze professionali richieste dal proprio ruolo.					
2. Valutazione del contributo assicurato alla performance dell’Ente in termini di orientamento ai risultati:					
2.1 Assumere un comportamento costantemente mirato al perseguimento degli obiettivi propri e dell’Ente e dei bisogni e delle esigenze della collettività					
2.2 Fornire stimoli ai collaboratori per il perseguimento degli obiettivi propri e dell’Ente e dei bisogni e delle esigenze della collettività					
3. Valutazione del contributo assicurato alla performance dell’Ente in termini di organizzazione:					
3.1 Condividere la mission aziendale, anteponendola alle priorità del proprio ruolo.					
3.2 Adeguare i propri comportamenti alla mission aziendale, ricercando sinergie ed integrazioni tra le risorse.					
4. Valutazione del contributo assicurato alla performance dell’Ente in termini di programmazione:					
4.1 Definire piani d'azione in linea con la mission aziendale, stabilendo la priorità delle azioni da intraprendere, nel rispetto delle risorse a disposizione.					
4.2 Far tradurre in operatività i programmi definiti dalla mission aziendale , allocando adeguatamente le risorse umane e strumentali, garantendo efficienza nell’impiego delle risorse con riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi e all’ottimizzazione dei tempi dei procedimenti					
5. Capacità di decisione:					
5.1 Saper assumere responsabilmente le decisioni migliori in termini di efficacia ed efficienza e qualità					
6. Valutazione del contributo assicurato alla performance dell’Ente in termini di controlli:					

6.1 Individuare le cause di eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi propri e dell'Ente, adottando le relative misure correttive					
6.2 Chiarezza dei report dello stato di attuazione dei progetti in sede gestionale e di rendicontazione					
6.3 Rispetto dei tempi nella predisposizione delle relazioni sulla stato di attuazione dei programmi, progetti ed obiettivi					
6.4 Rispetto degli adempimenti in materia di anticorruzione					
TOTALE AREA					
VALORE MEDIO AREA (= TOT/12)					

AREA RELAZIONALE	1	2	3	4	5
7. Gestione delle risorse umane:					
7.1 Motivare e valorizzare i propri collaboratori, curandone anche la formazione attraverso piani di formazione adeguati nel rispetto degli obiettivi di promozione delle pari opportunità					
7.2 Creare i presupposti affinché vi sia fungibilità all'interno dell'area.					
7.3 Capacità di valutazione differenziata dei collaboratori					
8. Leadership e gestione del gruppo:					
8.1 Creare i presupposti per una cultura di gruppo.					
8.2 Coordinare e orientare il gruppo ai risultati.					
8.3 Sviluppare processi di delega creandone i presupposti.					
8.4 Sviluppare autonomia gestionale e decisionale all'interno dell'area.					
8.5 Saper gestire i conflitti.					
9. Comunicazione organizzativa:					
9.1 Privilegiare la diffusione di informazioni e conoscenze tra i dipendenti.					

9.2 Prevedere e programmare specifici momenti e metodologie per comunicare efficacemente con i propri colleghi e collaboratori.					
TOTALE AREA					
VALORE MEDIO AREA (= TOT/10)					

AREA INNOVAZIONE	1	2	3	4	5
10. Innovazione:					
10.1 Porsi come agente di cambiamento all'interno dell'area nell'ottica della modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e capacità di attivazione di piani e programmi					
10.2 Promuovere cambiamenti all'interno dell'Ente nell'ottica di efficienza nell'impiego delle risorse e dell'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti					
10.3 Innovare i processi di lavoro e i metodi gestionali.					
11. Flessibilità:					
11.1 Disponibilità ad accettare suggerimenti e proposte nuove.					
11.2 Sapersi adeguare ai cambiamenti dell'organizzazione.					
TOTALE AREA					
VALORE MEDIO AREA (= TOT/5)					

La valutazione complessiva dei comportamenti organizzativi è così effettuata:

A) VALUTAZIONE MEDIA DEI COMPORTAMENTI INDIVIDUALI			
	VALORI ASSOLUTI	PESO	VALORI PESATI
VALORE MEDIO AREA GESTIONALE		30%	
VALORE MEDIO AREA RELAZIONALE		40%	
VALORE MEDIO AREA INNOVAZIONE		30%	
VALORE MEDIO COMPORTAMENTI INDIVIDUALI		100%	

Il Nucleo di Valutazione formulerà un giudizio per ciascun fattore di valutazione, graduando ciascun parametro attribuito, secondo i seguenti criteri:

VALORE	PRESTAZIONE	PUNTEGGIO
insufficiente	I risultati sono insoddisfacenti, lontani dal soddisfacimento dei requisiti del ruolo, necessità di colmare ampie lacune e debolezze gravi	1
sufficiente	I risultati non hanno soddisfatto le attese, vicini ai requisiti del ruolo, necessità di migliorare alcuni aspetti specifici	2
più che sufficiente	I risultati hanno parzialmente corrisposte alle attese del ruolo, coerenti con i requisiti del ruolo, anche se con difetti o lacune sporadiche	3
buono	I risultati hanno corrisposto completamente alle attese del ruolo, con sostanziale assenza di difetti e lacune	4
ottimo	I risultati hanno superato le attese del ruolo	5

Il punteggio complessivo è ottenuto come segue:

valore area gestionale X 0,30 + valore area relazionale X 0,40 + valore innovazione X 0,30

Il punteggio massimo conseguibile è quindi 5.

Grado di raggiungimento degli obiettivi

GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI (RISULTATI)							
OBIETTIVI:	PUNTEGGIO DI RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO:						VALORE PESATO
	1	2	3	4	5	PESO	
VALUTAZIONE MEDIA DEL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI (RISULTATI)							max 5

L'attribuzione del punto relativo agli obiettivi è effettuato come segue:

grado raggiungimento degli obiettivi	Punteggio assegnato
minore del 25%	1
>=25% e < 50%	2
>=50% e < 75%	3
>=75% e < 90%	4

$\geq 90\%$	5
-------------	---

La valutazione complessiva degli obiettivi viene determinata come segue:

	Peso (a)	Valutazione media obiettivi (b)	Valore pesato (a x b)
Obiettivi PIAO	% definita		
Obiettivi “strategici” individuate nel PIAO	% definita		
TOTALE punteggio Obiettivi	100 %		max 5

Valutazione complessiva

La valutazione complessiva è attribuita secondo la seguente incidenza:

	Peso (a)	Valore assoluto (b)	Valore pesato (a x b)
Parametro 1: obiettivi	60%		
Parametro 2: comportamenti	40%		
TOTALE	100 %		

Il punteggio complessivo è determinato con la seguente formula: valutazione par. 1 X 0,6 + valutazione par. 2 X 0,4

Il punteggio massimo conseguibile è pari a 5.

La determinazione dell'indennità di risultato spettante a ciascun Dirigente avviene sulla base del punteggio conseguito nella scheda di valutazione annuale e nella seguente percentuale:

fasce	IMPORTO
< 3	0 %
≥ 3 e < 3,5	70 %
$\geq 3,5$ e < 4,00	80 %
$\geq 4,00$ e < 4,5	90 %
$\geq 4,50$	100%

Art.17

Assenze dal Servizio

1. Non è valutabile il Dirigente che abbia prestato l'incarico per meno di 30 giorni.

- Qualora una posizione dirigenziale sia abbandonata in corso d'anno la valutazione è condotta rapportando il target effettivamente raggiunto al periodo di permanenza nell'incarico, considerando per intero le frazioni del mese pari o superiore a 15 giorni.

Art. 18 **Esito della valutazione**

- Il documento contenente l'esito della valutazione sarà formalmente e riservatamente presentato dal Nucleo di valutazione a ciascun Dirigente valutato in appositi incontri individuali, e sottoscritto dal medesimo in segno di ricevuta.
- La scheda di valutazione potrà, su richiesta del Dirigente, essere discussa al fine di mettere in evidenza eventuali punti di criticità e suggerire le soluzioni per porvi rimedio.
- Il Dirigente, se dissenziente, potrà chiederne la discussione in contraddittorio.

Art. 19 **Procedure di conciliazione**

- Avverso la valutazione è possibile produrre un'istanza entro 10 giorni con la richiesta di revisione, rivolta al Nucleo di valutazione.
- L'incontro tra le parti, ossia tra Segretario Generale, Nucleo di Valutazione e Dirigente, eventualmente assistito da persona di fiducia o dall'organizzazione sindacale cui aderisce, avviene nel termine dei 10 giorni successivi.
- Nel termine dei successivi 15 giorni il Nucleo di valutazione può modificare o mantenere la valutazione dandone comunicazione al Dirigente.
- Qualora la conciliazione non si risolva entro i termini stabiliti per l'erogazione della retribuzione di risultato, l'attribuzione è effettuata sulla base degli esiti della valutazione iniziale, fatto salvo l'eventuale successivo congruaggio.

Art. 20 **Valutazione del Segretario Generale**

- La valutazione del Segretario generale viene effettuata dal Sindaco su proposta del Nucleo di Valutazione, considerando: la percentuale di raggiungimento del risultato degli obiettivi assegnati dal PIAO che pesa per il 60% e la valutazione della performance individuale, che pesa per il 40%. Gli obiettivi strategici specificatamente individuati nel PIAO quali obiettivi di "performance" hanno un peso complessivo non superiore al 50% nella valutazione degli obiettivi, peso che sarà definito annualmente nel "piano della performance".
- La valutazione della performance individuale è ottenuta come risultato della media dei punteggi assegnati ai singoli parametri che la compongono, valutati ciascuno su una scala da 1 a 5 (5 è il valore massimo).

FATTORI DI VALUTAZIONE	1	2	3	4	5
coordinamento e sovrintendenza dei Dirigenti per garantire l'unità di indirizzo amministrativo, in coerenza con il programma dell'amministrazione comunale					
collaborazione ed assistenza giuridico-amministrativa alla Giunta Comunale, al Consiglio Comunale e ai Dirigenti					
collaborazione (consultiva e propositiva) con i Dirigenti per il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente nel rispetto dei principi di efficacia ed efficienza, modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali					
partecipazione, con funzioni consultive, referenti e di assistenza alle riunioni di Giunta, di Consiglio e relativa verbalizzazione					
trasposizione degli indirizzi politici in obiettivi operativi e di PIAO					

propensione ad incentivare e motivare le professionalità esistenti (processi formativi, lavori di gruppo,)					
capacità di risoluzione delle problematiche nel rispetto degli obiettivi e delle normative vigenti, dimostrando efficienza nell'utilizzo delle risorse e ottimizzazione dei tempi dei procedimenti					
capacità di valutazione differenziata dei collaboratori					
VALORE MEDIO (= TOT/8)					

Il Sindaco formulerà un giudizio per ciascun fattore di valutazione, graduando ciascun parametro attribuito, secondo i seguenti criteri:

VALORE	PRESTAZIONE	PUNTEGGIO
insufficiente	I risultati sono insoddisfacenti, lontani dal soddisfacimento dei requisiti del ruolo, necessità di colmare ampie lacune e debolezze gravi	1
sufficiente	I risultati non hanno soddisfatto le attese, vicini ai requisiti del ruolo, necessità di migliorare alcuni aspetti specifici	2
più che sufficiente	I risultati hanno parzialmente corrisposte alle attese del ruolo, coerenti con i requisiti del ruolo, anche se con difetti o lacune sporadiche	3
buono	I risultati hanno corrisposto completamente alle attese del ruolo, con sostanziale assenza di difetti e lacune	4
ottimo	I risultati hanno superato le attese del ruolo	5

Grado di raggiungimento degli obiettivi

GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI (RISULTATI)							
OBIETTIVI:	PUNTEGGIO DI RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO:						VALORE PESATO
	1	2	3	4	5	PESO	
VALUTAZIONE MEDIA DEL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI (RISULTATI)							max 5

L'attribuzione del punto relativo agli obiettivi è effettuato come segue:

grado raggiungimento degli obiettivi	Punteggio assegnato
--------------------------------------	---------------------

minore del 25%	1
>=25% e < 50%	2
>=50% e < 75%	3
>=75% e < 90%	4
>= 90%	5

La valutazione complessiva degli obiettivi viene determinata come segue:

	Peso (a)	Valutazione media obiettivi (b)	Valore pesato (a x b)
Obiettivi PIAO	%		
Obiettivi strategici	%		
TOTALE punteggio Obiettivi	100 %		max 5

Valutazione complessiva

La valutazione complessiva è attribuita secondo la seguente incidenza:

	Peso (a)	Valore assoluto (b)	Valore pesato (a x b)
Parametro 1: obiettivi	60%		
Parametro 2: comportamenti	40%		
TOTALE	100 %		

Il punteggio complessivo è determinato con la seguente formula: valutazione par. 1 X 0,6 + valutazione par. 2 X 0,4

Il punteggio massimo conseguibile è pari a 5.

La determinazione dell'indennità di risultato spettante al Segretario avviene sulla base del punteggio conseguito nella scheda di valutazione annuale e nella seguente percentuale:

fasce	IMPORTO
< 3	0 %
≥ 3 e < 3.5	70 %

≥ 3,5 e < 4,00	80 %
≥ 4,00 e < 4,5	90 %
≥ 4,50	100%

Se il Segretario Generale non è anche Dirigente di Area, la valutazione sarà limitata alla valutazione della performance individuale, con attribuzione del risultato nella misura indicata nella tabella sopra riportata.

Art. 21

Assenze dal servizio e procedure di conciliazione

1. Nel processo di valutazione si applica quanto previsto all'art. 17.
2. Si applica la procedura di conciliazione prevista per i Dirigenti, con istanza inviata al Sindaco.

Capo II

La valutazione degli Incarichi di elevata qualificazione

Art. 22

Modalità di valutazione delle E.Q.

1. La valutazione sarà effettuata da parte del Dirigente competente, con apposita scheda.
2. Le schede di valutazione sono suddivise in due parti: una valutazione dei comportamenti individuali, che pesa per il 40%, e la percentuale di raggiungimento del risultato degli obiettivi assegnati dal PIAO, che pesa per il restante 60 %. Gli eventuali obiettivi strategici specificatamente individuati nel PIAO quali obiettivi di "performance" hanno un peso complessivo non superiore al 50% nella valutazione degli obiettivi, peso che sarà definito annualmente nel "piano della performance".

Valutazione dei comportamenti individuali con peso 40%

La valutazione dei comportamenti organizzativi è a sua volta suddivisa in 3 aree (gestionale, che pesa per il 30%, relazionale, anch'essa per il 30%, e di innovazione, che vale il 40%).

Area gestionale

AREA GESTIONALE	1	2	3	4	5
1. Competenze professionali espresse:					
1.1 Applicare l'insieme di competenze professionali richieste dal proprio ruolo.					
2. Valutazione del contributo assicurato alla performance dell'Ente in termini di orientamento ai risultati:					
2.1 Assumere un comportamento costantemente mirato al perseguimento degli obiettivi propri e dell'Ente nel rispetto dei bisogni e delle esigenze della collettività					
2.2 Fornire stimoli ai collaboratori per il perseguimento degli obiettivi propri e dell'Ente nel rispetto dei bisogni e delle esigenze della collettività					
3. Valutazione del contributo assicurato alla performance dell'Ente in termini di organizzazione:					
3.1 Adeguare i propri comportamenti alle necessità dell'organizzazione.					

3.2 Anteporre la mission aziendale alle priorità del proprio ruolo.					
3.3 Adeguare i comportamenti alla mission aziendale ricercando sinergie ed integrazioni tra le risorse, dimostrando efficienza nell'impiego delle risorse e nell'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti					
4. Valutazione del contributo assicurato alla performance dell'Ente in termini di programmazione:					
4.1 Definire piani d'azione per dare attuazione ai programmi stabiliti dalla mission aziendale in relazione alla propria sfera di autonomia e responsabilità.					
4.2 Stabilire la priorità delle azioni da intraprendere per la realizzazione di tali piani.					
5. Capacità di decisione:					
5.1 Saper individuare i risultati attesi.					
5.2 Saper assumere responsabilmente le decisioni migliori in termini di efficacia ed efficienza e qualità					
6. Valutazione del contributo assicurato alla performance dell'Ente in termini di controlli:					
6.1 Definire i criteri di controllo dell'andamento dei programmi, realizzando verifiche periodiche.					
6.2 Individuare le cause di eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi propri e dell'Ente, correggendoli.					
6.3 Rispetto dei tempi nella predisposizione delle relazioni sullo stato di attuazione degli obiettivi					
TOTALE AREA					
VALORE MEDIO AREA (= TOT/13)					

Area relazionale

AREA RELAZIONALE	1	2	3	4	5
7. Gestione delle risorse umane:					
7.1 Motivare e valorizzare i propri collaboratori nel rispetto degli obiettivi di promozione delle pari opportunità					
7.2 Creare i presupposti affinché vi sia fungibilità all'interno dei servizi.					

8. Leadership e gestione del gruppo:					
8.1 Creare i presupposti per una cultura di gruppo.					
8.2 Coordinare e orientare il gruppo ai risultati.					
8.3 Creare i presupposti per sviluppare processi di delega.					
8.4 Saper gestire i conflitti.					
9. Comunicazione organizzativa:					
9.1 Diffondere informazioni e conoscenze a colleghi / collaboratori.					
9.2 Prevedere e programmare specifici momenti e metodologie per comunicare efficacemente con i propri colleghi e collaboratori.					
10. Atteggiamento problem solving:					
10.1 Saper selezionare le alternative rilevanti individuando la soluzione più opportuna, cogliendone opportunità di rischio e di successo.					
10.2 Individuare le alternative fondamentali in termini di vantaggi e svantaggi, vincoli e opportunità, costi e benefici nell'ottica di efficienza nell'impiego delle risorse.					
11. Orientamento all'utenza interna ed esterna:					
11.1 Adottare un comportamento orientato agli utenti nell'ottica di uno sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini e i destinatari dei servizi anche attraverso forme di partecipazione e collaborazione					
11.2 Rappresentare all'interno dell'organizzazione le esigenze degli utenti.					
TOTALE AREA					
VALORE MEDIO AREA (= TOT/12)					

Area Innovazione

AREA INNOVAZIONE	1	2	3	4	5
12. Innovazione:					

12.1 Porsi come agente di cambiamento all'interno del proprio ambito, in accordo con il dirigente nell'ottica della modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e capacità di attuazione di piani e programmi					
12.2 Ricercare proposte per innovare i processi di lavoro.					
13. Flessibilità:					
13.1 Disponibilità ad accettare suggerimenti e proposte nuove.					
13.2 Promuovere cambiamenti all'interno del proprio ambito, in accordo con il dirigente nell'ottica di efficienza nell'impiego delle risorse e di ottimizzazione dei tempi dei procedimenti					
TOTALE AREA					
VALORE MEDIO AREA (= TOT/4)					

Il Dirigente formulerà un giudizio per ciascun fattore di valutazione, graduando ciascun parametro attribuito, secondo i seguenti criteri:

VALORE	PRESTAZIONE	PUNTEGGIO
insufficiente	I risultati sono insoddisfacenti, lontani dal soddisfacimento dei requisiti del ruolo, necessità di colmare ampie lacune e debolezze gravi	1
sufficiente	I risultati non hanno soddisfatto le attese, vicini ai requisiti del ruolo, necessità di migliorare alcuni aspetti specifici	2
più che sufficiente	I risultati hanno parzialmente corrisposte alle attese del ruolo, coerenti con i requisiti del ruolo, anche se con difetti o lacune sporadiche	3
buono	I risultati hanno corrisposto completamente alle attese del ruolo, con sostanziale assenza di difetti e lacune	4
ottimo	I risultati hanno superato le attese del ruolo, raggiungendo standard prestazionali superiori alle aspettative anche in contesti difficili e in carenza di risorse e informazioni	5

La valutazione complessiva dei comportamenti individuali è così effettuata:

A) VALUTAZIONE MEDIA DEI COMPORTAMENTI INDIVIDUALI			
	VALORI ASSOLUTI	PESO	VALORI PESATI
VALORE MEDIO AREA GESTIONALE		30%	
VALORE MEDIO AREA RELAZIONALE		30%	
VALORE MEDIO AREA INNOVAZIONE		40%	
VALORE MEDIO COMPORTAMENTI INDIVIDUALI		100%	

Il punteggio complessivo è ottenuto come segue:

valore area gestionale X 0,30 + valore area relazionale X 0,30 + valore innovazione X 0,40

Il punteggio massimo conseguibile è quindi 5.

Grado di raggiungimento degli obiettivi

GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI (RISULTATI)							
OBIETTIVI:	PUNTEGGIO DI RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO:						
	1	2	3	4	5	PESO	VALORE PESATO
VALUTAZIONE MEDIA DEL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI (RISULTATI)							max 5

L'attribuzione del punto relativo agli obiettivi è effettuato come segue:

grado raggiungimento degli obiettivi	Punteggio assegnato
minore del 25%	1
>=25% e < 50%	2
>=50% e < 75%	3
>=75% e < 90%	4
>= 90%	5

La valutazione complessiva degli obiettivi viene determinata come segue:

	Peso (a)	Valutazione media obiettivi (b)	Valore pesato (a x b)
Obiettivi PIAO	%		
Obiettivi strategici	%		

TOTALE punteggio Obiettivi	100 %		max 5
-----------------------------------	-------	--	--------------

Valutazione complessiva

La valutazione complessiva è attribuita secondo la seguente incidenza:

	Peso (a)	Valore assoluto (b)	Valore pesato (a x b)
Parametro 1: obiettivi	60%		
Parametro 2: comportamenti	40%		
TOTALE	100 %		

Il punteggio complessivo è determinato con la seguente formula: valutazione par. 1 X 0,6 + valutazione par. 2 X 0,4

Il punteggio massimo conseguibile è pari a 5.

La determinazione dell'indennità di risultato spettante a ciascuna P.O. avviene sulla base del punteggio conseguito nella scheda di valutazione annuale e nella seguente percentuale:

fasce	IMPORTO
< 3	0 %
≥ 3 e < 3.5	70 %
≥ 3,5 e < 4,00	80 %
≥ 4,00 e < 4,5	95 %
≥ 4,50	100%

In presenza di punteggi inferiori a 3 punti, non viene erogato alcun premio e la valutazione negativa può rilevare ai fini della revoca dell'incarico.

Art. 23

Assenze dal Servizio

1. Non è valutabile il dipendente che abbia prestato l'incarico per meno di 30 giorni effettivi.
2. Qualora l'incarico non sia stato ricoperto per tutto l'anno, l'indennità teorica di risultato sarà rapportata ai mesi di incarico considerando per intero le frazioni del mese pari o superiore a 15 giorni.
3. In caso di conferimento ad un lavoratore, già titolare di incarico di Elevata qualificazione, di un incarico ad interim relativo ad una posizione di Elevata qualificazione vacante, per la durata dello stesso, al dipendente, nell'ambito della retribuzione di risultato, sarà attribuito un ulteriore importo la cui misura può variare dal 15% al 25% del valore economico della retribuzione per la posizione di Elevata qualificazione oggetto dell'incarico ad interim. La misura dell'importo effettivamente attribuito sarà determinato rapportandolo al grado di raggiungimento degli obiettivi, quantificato secondo le modalità previsto al precedente articolo 22, e secondo le seguenti percentuali:

grado raggiungimento degli obiettivi	Percentuale indennità attribuita
minore del 25%	0%
$\geq 25\%$ e $\leq 75\%$	75%
$> 75\%$	100%

Art. 24 **Esito della valutazione**

1. Il documento contenente l'esito della valutazione sarà formalmente e riservatamente presentato dal Dirigente a ciascun dipendente incaricato di P.O. in appositi incontri individuali, e sottoscritto dal medesimo in segno di ricevuta.
2. La scheda di valutazione potrà, su richiesta del dipendente, essere discussa al fine di mettere in evidenza eventuali punti di criticità e suggerire le soluzioni per porvi rimedio.
3. Il dipendente, se dissenziente, potrà chiederne la discussione in contraddittorio.

Art. 25 **Procedura di conciliazione**

1. Si applica la procedura prevista all'art. 30.

Art. 25-bis

Rispetto dei tempi di pagamento

1. In attuazione dell'art. 4 bis del decreto-legge n.13/2023, convertito in legge n. 41/2023, il mancato raggiungimento degli specifici obiettivi annuali relativi al rispetto dei tempi di pagamento previsti dalle disposizioni al tempo vigenti è valutato, ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato, in misura non inferiore al 30% per i Segretario/Dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali.
2. In sede di prima applicazione la disposizione è attuata intervenendo sul quantum della retribuzione di risultato; la struttura e la metodologia di valutazione, così come la valutazione conseguita dal dirigente in termini di punteggio, restano, pertanto, inalterate.
3. La definizione dell'obiettivo annuale, la percentuale di decurtazione e la sua eventuale articolazione sono contenute nel PIAO.
4. Per l'annualità (2024) l'obiettivo annuale indicato nel PIAO, unico e comune per tutti i soggetti interessati, è individuato nel mantenimento di un valore negativo (nessun ritardo) a livello di Ente dell'indicatore di ritardo annuale di cui all'art. 1, commi 859, lettera b), e 861 della legge n. 145/2018. Egualmente, la decurtazione è stabilita nella percentuale del 30%, a prescindere dall'effettivo scostamento.
5. In sede di successivi aggiornamenti annuali del presente sistema, potrà essere rivista l'attuale percentuale e modalità di decurtazione e il mantenimento di un obiettivo a livello di Ente o la sua declinazione in obiettivi articolati.

Capo III

Valutazione del restante personale

Art. 26 **Modalità di valutazione dei dipendenti**

1. La valutazione del personale che non risulta titolare di posizioni di Elevata qualificazione è svolta dai Dirigenti dell'Area di appartenenza del dipendente ai sensi del vigente Regolamento dei servizi e degli uffici. Nel caso di trasferimento di personale tra Aree differenti la valutazione annuale sarà effettuata di norma dai dirigenti interessati.
2. Il premio correlato alla performance è ripartito per il 70% alla performance organizzativa e per il 30% alla performance individuale.

Il processo di valutazione si articola nella valutazione dei seguenti due livelli:

Valutazione correlata al raggiungimento degli obiettivi

La quota è collegata alla performance del Servizio di appartenenza intesa come grado di raggiungimento degli obiettivi specifici del Servizio e come risultante dalla valutazione definitiva effettuata dal Nucleo di Valutazione:

GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI AL SERVIZIO (RISULTATI)							
OBIETTIVI:	PUNTEGGIO DI RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO:						VALORE PESATO
	1	2	3	4	5	PESO	
VALUTAZIONE MEDIA DEL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI (RISULTATI)							max 5

L'attribuzione del punto relativo agli obiettivi è effettuato come segue:

grado raggiungimento degli obiettivi	Punteggio assegnato
minore del 25%	1
$\geq 25\%$ e $< 50\%$	2
$\geq 50\%$ e $< 75\%$	3
$\geq 75\%$ e $< 90\%$	4
$\geq 90\%$	5

La performance organizzativa viene calcolata sulla base del grado di realizzazione degli obiettivi del Servizio di appartenenza ed i premi saranno erogati secondo le seguenti fasce di punteggio:

- a) fascia inferiore: fino a punti 2,60 = 0 %;

- b) fascia intermedia: oltre il 2,60 e fino al 3,50 = 30%;
 c) fascia medio alta: oltre il 3,50 e fino 4,40 = 70%;
 d) fascia superiore: oltre 4,40 = 100%.

Valutazione della performance individuale dei dipendenti.

La seconda sezione è intesa come valutazione complessiva del dipendente relativamente al grado di raggiungimento degli obiettivi del servizio di appartenenza, al contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi affidati, ai risultati conseguenti, alla valutazione delle competenze e ai comportamenti organizzativi.

La valutazione è espressa con l'attribuzione di punteggi da 1 a 5.

Per il personale dell'Area dei Funzionari dei funzionari e dell'elevata qualificazione:

FATTORI DI VALUTAZIONE	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10
1) Raggiungimento degli obiettivi					
ha concretizzato tutte le finalità previste dal proprio ruolo ed ha partecipato attivamente al raggiungimento degli obiettivi dell'unità organizzativa; ha definito obiettivi comuni stabilendo aspettative chiare e misurabili e creando un clima favorevole alla riuscita;					
ha contribuito a creare un clima favorevole al raggiungimento degli obiettivi affidati; si è concentrato sui problemi reali ed ha dimostrato di saperli risolvere; è stato garanzia di stabilità e continuità; ha svolto il lavoro in modo affidabile e preciso.					
ha rispettato i tempi, le scadenze ed i programmi; ha saputo gestire le priorità, dimostrando efficienza nell'impiego delle risorse e nell'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti					
2) COMPETENZE ESERCITATE					
• ha dimostrato di saper affrontare le criticità derivanti dal ruolo ricoperto; • conosce gli aspetti tecnici, gestionali e amministrativi del proprio lavoro e li applica adeguatamente; • ha operato con attenzione ai processi aziendali trasversali (che richiedono flessibilità, iniziativa, visione d'insieme), coordinando il proprio lavoro a quello degli altri.					
3) ASSUNZIONE DI RESPONSABILITÀ					
è stato orientato al risultato; ha predisposto e organizzato il proprio lavoro in base all'autonomia richiesta dal ruolo; ha avuto buona capacità di iniziativa personale e, in caso di responsabile di unità organizzativa, ha motivato tutti i componenti del gruppo; • è stato attento alle esigenze dell'unità organizzativa assicurandone la fluidità delle attività, anche attraverso la supervisione diretta in caso di incarico di responsabile di unità organizzativa; • ha garantito professionalità nello svolgimento delle proprie funzioni; • ha tutelato la riservatezza delle informazioni conosciute e gestite.					
4) CAPACITÀ DI LAVORARE CON GLI ALTRI					
• si è coordinato con i colleghi attraverso un lavoro interfunzionale mantenendo buone relazioni con gli stessi e anche con le altre unità organizzative; • ha saputo lavorare in gruppo (teamworking); ha ascoltato, compreso, trasmesso e condiviso le sue conoscenze/esperienze a favore dei collaboratori; ha stimolato lo scambio di informazioni ed ha ascoltato opinioni ed idee diverse dalle proprie; • si è relazionato in modo da suscitare consenso e ottenere la collaborazione dagli altri per risolvere un problema o realizzare un progetto.					
5) APERTURA E FLESSIBILITÀ AL CAMBIAMENTO:					

• ha adattato il suo comportamento ed il suo lavoro alle esigenze del contesto lavorativo; operando efficacemente in situazioni lavorative contingenti e con persone diverse; • ha dimostrato sensibilità ai cambiamenti di processo ; • ha appreso ed applicato con facilità nuove metodologie di lavoro					
6) ORIENTAMENTO AL CLIENTE INTERNO/ESTERNO:					
• ha individuato i bisogni dei colleghi, e di eventuali utenti, per poter rispondere con tempestività ed efficacia alle richieste; • ha tutelato l'utente garantendo comunque il rispetto delle norme; • ha dato risposte tempestive; • ha messo in pratica buone capacità comunicative dando importanza alla comunicazione positiva intesa come strumento per veicolare le informazioni e fattore chiave per la crescita dell'ente; - ha creato un'atmosfera che incoraggia la discussione costruttiva con lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, utenti, destinatari dei servizi					
Totale punteggio					

Per il personale dell'Area degli Istruttori:

FATTORI DI VALUTAZIONE	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10
1) Raggiungimento degli obiettivi					
ha concretizzato tutte le finalità previste dal proprio ruolo ed ha partecipato attivamente al raggiungimento degli obiettivi dell'unità organizzativa;					
ha concretizzato tutte le finalità previste dal proprio ruolo ed ha partecipato attivamente al raggiungimento degli obiettivi dell'unità organizzativa; si è concentrato sui problemi reali ed ha dimostrato di saperli risolvere; ha svolto il lavoro in modo affidabile e preciso.					
ha rispettato i tempi, le scadenze ed i programmi, contribuendo alla ottimizzazione dei tempi dei procedimenti					
2) COMPETENZE ESERCITATE					
• ha dimostrato di saper affrontare le criticità derivanti dal ruolo ricoperto; • conosce gli aspetti tecnici, gestionali e amministrativi del proprio lavoro e li applica adeguatamente; • ha operato con attenzione ai processi aziendali trasversali (che richiedono flessibilità, iniziativa, visione d'insieme), coordinando il proprio lavoro a quello degli altri.					
3) ASSUNZIONE DI RESPONSABILITA'					
• ha predisposto e organizzato il proprio lavoro in base all'autonomia richiesta dal ruolo; - ha avuto buona capacità di iniziativa personale; • è stato attento alle esigenze dell'unità organizzativa; • ha garantito professionalità nello svolgimento delle proprie funzioni; • ha tutelato la riservatezza delle informazioni conosciute e gestite.					
4) CAPACITA' DI LAVORARE CON GLI ALTRI E APERTURA AL CAMBIAMENTO					

si è coordinato con i colleghi attraverso un lavoro interfunzionale mantenendo buone relazioni anche con le altre unità organizzative; • ha saputo lavorare in gruppo (teamworking); ha ascoltato, compreso, trasmesso e condiviso le sue conoscenze/esperienze a favore dei collaboratori; ha stimolato lo scambio di informazioni ed ha ascoltato opinioni ed idee diverse dalle proprie; • si è relazionato in modo da suscitare consenso e ottenere la collaborazione dagli altri per risolvere un problema o realizzare un progetto;					
5) APERTURA E FLESSIBILITÀ AL CAMBIAMENTO:					
ha adattato il suo comportamento ed il suo lavoro alle esigenze del contesto lavorativo; operando efficacemente in situazioni lavorative contingenti e con persone diverse; • ha appreso ed applicato con facilità nuove metodologie di lavoro					
6) ORIENTAMENTO AL CLIENTE INTERNO/ESTERNO:					
ha individuato i bisogni dei colleghi, e di eventuali utenti, per poter rispondere con tempestività ed efficacia alle richieste; ha tutelato l'utente garantendo comunque il rispetto delle norme; ha dato risposte tempestive; ha messo in pratica buone capacità comunicative dando importanza alla comunicazione positiva intesa come strumento per veicolare le informazioni e fattore chiave per la crescita dell'ente; ha creato un'atmosfera che incoraggia la discussione costruttiva con i cittadini, gli utenti e i destinatari dei servizi.					
Totale punteggio					

Per il personale dell'Area degli operatori esperti:

FATTORI DI VALUTAZIONE	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10
1) Raggiungimento degli obiettivi					
ha concretizzato tutte le finalità previste dal proprio ruolo ed ha partecipato attivamente al raggiungimento degli obiettivi dell'unità organizzativa;					
si è concentrato sui problemi reali ed ha dimostrato di saperli risolvere; ha svolto il lavoro in modo affidabile e preciso.					
ha rispettato i tempi, le scadenze ed i programmi,					
2) COMPETENZE ESERCITATE					
• ha dimostrato di saper affrontare le criticità derivanti dal ruolo ricoperto; • conosce gli aspetti tecnici, gestionali e amministrativi del proprio lavoro e li applica adeguatamente; • ha coordinando il proprio lavoro a quello degli altri.					
3) ASSUNZIONE DI RESPONSABILITÀ					

• ha predisposto e organizzato il proprio lavoro in base all'autonomia richiesta dal ruolo; ha avuto buona capacità di iniziativa personale; • ha garantito professionalità nello svolgimento delle proprie funzioni; • ha tutelato la riservatezza delle informazioni conosciute e gestite.					
4) CAPACITA' DI LAVORARE CON GLI ALTRI E APERTURA AL CAMBIAMENTO					
si è coordinato con i colleghi attraverso un lavoro interfunzionale mantenendo buone relazioni anche con le altre unità organizzative; • ha saputo lavorare in gruppo (teamworking); ha ascoltato, compreso, trasmesso e condiviso le sue conoscenze/esperienze a favore dei collaboratori; ha stimolato lo scambio di informazioni ed ha ascoltato opinioni ed idee diverse dalle proprie; • si è relazionato in modo da suscitare consenso e ottenere la collaborazione dagli altri per risolvere un problema o realizzare un progetto;					
5) APERTURA E FLESSIBILITÀ AL CAMBIAMENTO:					
ha adattato il suo comportamento ed il suo lavoro alle esigenze del contesto lavorativo; operando efficacemente in situazioni lavorative contingenti e con persone diverse; • ha appreso ed applicato con facilità nuove metodologie di lavoro					
6) ORIENTAMENTO AL CLIENTE INTERNO/ESTERNO:					
ha individuato i bisogni dei colleghi, e di eventuali utenti, per poter rispondere con tempestività ed efficacia alle richieste; ha tutelato l'utente garantendo comunque il rispetto delle norme; ha dato risposte tempestive; ha messo in pratica buone capacità comunicative dando importanza alla comunicazione positiva intesa come strumento per veicolare le informazioni e fattore chiave per la crescita dell'ente; ha creato un'atmosfera che incoraggia la discussione costruttiva con i cittadini, gli utenti e i destinatari dei servizi.					
Totale punteggio					

Il giudizio per ciascun fattore di valutazione diverso dal quello degli obiettivi viene graduato secondo i seguenti criteri:

VALORE	PRESTAZIONE	PUNTEGGIO
Non adeguato	1: Il Comportamento risulta non adeguato, ha necessità di colmare ampie lacune e debolezze gravi	1
	2: Il Comportamento risulta non adeguato in quanto non utilizza le proprie competenze e la conoscenza dell'organizzazione per raggiungere gli obiettivi assegnati	2
Inferiore alle aspettative	3: Il comportamento non ha soddisfatto pienamente, vi sono necessità di migliorare alcuni aspetti specifici	3
	4: Il comportamento non ha soddisfatto pienamente, pur mantenendo sufficienti standard prestazionali	4
Migliorabile	5: Il comportamento ha corrisposto alle attese, anche se con difetti o lacune sporadiche e sono prevedibili margini di miglioramento	5
	6: Il comportamento ha corrisposto alle attese, ed utilizza le	6

	proprie competenze e la conoscenza dell'organizzazione	
Corrispondente alle aspettative	7: Il comportamento ha corrisposto completamente alle attese del ruolo, con sostanziale assenza di difetti e lacune	7
	8: Il comportamento ha corrisposto completamente alle attese del ruolo, mantenendo adeguati standard prestazionali anche in contesti difficili e in carenza di risorse e informazioni	8
	9: Il comportamento ha corrisposto alle attese del ruolo, ridefinendo priorità e anticipando l'insorgenza di criticità	9
Eccellente	Il comportamento ha superato le attese del ruolo, raggiungendo standard prestazionali superiori alle aspettative anche in contesti difficili e in carenza di risorse e informazioni	10

Alla valutazione della performance individuale corrisponde una quantificazione del premio individuale calcolato in base alla seguente griglia:

- a) fascia fino a punti 31= 0 %;
- b) fascia da 32 e fino al 48 = 40%;
- c) fascia da 49 – 55: 80%
- d) fascia da 56-63: 90%
- e) fascia da 64-72 = 95%;
- f) da 73 = 100%.

In presenza di valutazioni della performance individuale inferiore o uguale a 31 punti sugli 80 punti disponibili, non viene erogato alcun premio, nemmeno quello relativo alla performance organizzativa. La valutazione negativa reiterata nell'ultimo triennio, corrispondente ad un punteggio medio del triennio inferiore o uguale a 31 punti su 80 punti, rileva ai fini del licenziamento disciplinare¹.

Al fine dell'attribuzione dei premi, ad ogni Area organizzativa viene assegnato un budget (per la performance organizzativa e individuale) sulla base delle risorse disponibili e della quantità di personale in servizio nell'anno di riferimento. Nel caso di mobilità, cessazione o assunzione di nuovi dipendenti verrà considerato, per l'assegnazione, soltanto il periodo di effettivo servizio prestato calcolato in dodicesimi, considerando per intero il mese di servizio pari o superiore a 15 giorni. Il budget è calcolato moltiplicando tale personale per la quota di produttività individuale per categoria ottenuta secondo lo schema illustrato nella tabella seguente e come aggiornato con il contratto decentrato integrativo:

AREA	PARAMETRO	QUOTA UNITARIA DI PRODUTTIVITÀ (QU)	QUOTA DI PRODUTTIVITÀ INDIVIDUALE PER CATEGORIA
A/B	100	totale importo di produttività / (q.tà. B*100+q.tà. C*112,81+q.tà. D*122,74+)	100*QU

¹decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, articolo 55-quater, comma 1: "Ferma la disciplina in tema di licenziamento per giusta causa o per giustificato motivo e salve ulteriori ipotesi previste dal contratto collettivo, si applica comunque la sanzione disciplinare del licenziamento nei seguenti casi: (omissis).....lettera f quinquies) insufficiente rendimento, dovuto alla reiterata violazione degli obblighi concernenti la prestazione lavorativa, stabiliti da norme legislative o regolamentari, dal contratto collettivo o individuale, da atti e provvedimenti dell'amministrazione di appartenenza e rilevato dalla costante valutazione negativa della performance del dipendente per ciascun anno dell'ultimo triennio, resa a tali specifici fini ai sensi dell'articolo 3, comma 5-bis, del decreto legislativo n. 150 del 2009.

C	112,81	112,81*QU
D	122,74	122,74*QU

Dove:

A: Area degli operatori

B: Area degli operatori esperti

C: Area degli Istruttori

D: Area dei funzionari e dell'elevata qualificazione

Detti importi possono essere aggiornati dai contratti integrativi decentrati.

La parte di produttività di natura stabile non assegnata in base al sistema di valutazione viene ripartita con le medesime proporzioni tra i dipendenti della stessa Area che hanno ottenuto un punteggio sufficiente secondo il sistema di valutazione.

La quota del trattamento accessorio di ogni dipendente, come risultante dalla valutazione conseguita, è parametrata alla percentuale di presenza in servizio del dipendente, come definita nei successivi articoli.

Art. 27

Part-time

1. Il punteggio assegnato a seguito di valutazione non è soggetto ad alcuna riduzione, mentre il trattamento economico viene decurtato in rapporto alla tipologia di part-time.
2. Per i dipendenti che effettuano il part-time verticale il periodo di servizio verrà rapportato proporzionalmente ai giorni lavorativi settimanali.

Art. 28

Assenze dal servizio

1. Non è valutabile e non percepirà il compenso incentivante il personale che abbia prestato meno di 30 giorni di presenza effettiva in servizio, nel corso dell'anno solare. In merito ai giorni di presenza effettiva da considerare al fine della determinazione del predetto compenso si rimanda a quanto previsto dal contratto decentrato integrativo.

Art. 29

Esito della valutazione

1. Il documento contenente l'esito della valutazione sarà formalmente e riservatamente presentato da ciascun Dirigente o dal Responsabile di Servizio a ciascun dipendente valutato in appositi incontri individuali, e sottoscritto dal medesimo in segno di ricevuta.
2. La scheda di valutazione potrà, su richiesta del dipendente, essere discussa al fine di mettere in evidenza eventuali punti di criticità e suggerire le soluzioni per porvi rimedio.
3. Il dipendente, se dissenziente, potrà chiederne la discussione in contraddittorio.

Art. 30

Procedure di conciliazione

1. Entro 10 giorni dal ricevimento della scheda di valutazione, il dipendente può chiedere la revisione della propria valutazione, mediante comunicazione scritta diretta al dirigente che ha effettuato la valutazione.
2. Il dirigente fissa entro i 10 giorni successivi l'incontro di conciliazione, che si terrà alla presenza del Nucleo di valutazione, allo scopo di verificare la coerenza tra la valutazione espressa, i criteri e il sistema di valutazione e le relative motivazioni. Il dipendente può farsi assistere da persona di fiducia o dall'organizzazione sindacale cui aderisce.
3. Nel termine dei successivi 15 giorni il Dirigente, tenuto conto delle eventuali osservazioni del Nucleo di valutazione, deciderà se confermare o modificare la valutazione fatta, dandone comunicazione al dipendente.
4. Qualora la conciliazione non si risolva entro i termini stabiliti per l'erogazione del premio, l'attribuzione dello stesso è effettuata sulla base degli esiti della valutazione iniziale, fatto salvo l'eventuale successivo conguaglio.

Art. 31

Progressioni economiche orizzontali

1. Al fine di valorizzare lo sviluppo delle competenze individuali, attraverso aumenti stabili, possono essere riconosciute le progressioni economiche orizzontali.

2. Le progressioni economiche sono riconosciute sulla base di quanto previsto dai contratti collettivi nazionali ed integrativi di lavoro e nei limiti delle risorse disponibili.

Art. 32

Norma transitoria

3. Il presente sistema di valutazione è applicato a decorrere dall'anno 2025, salvo per quanto previsto dagli articoli, 19, 25-bis, 27, 28 e 30 che trova applicazione già nel 2024. La valutazione relativa all'anno 2024 sarà effettuata pertanto secondo il sistema vigente al 31/12/2024.